

## **Kotiinpaluun haasteet Suomen ulkoasiainministeriön virkamiehelle**

Susan Itani



<b>Tekijä(t)</b> Susan Itani	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Kotiinpaluun haasteet Suomen ulkoasiainministeriön virkamiehelle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia työhön ja yksityiselämään liittyviä haasteita Suomen ulkoasiainministeriön virkamiehet ovat kohdanneet ulkomaankomennukselta kotimaahan palatessaan. Lisäksi tutkittiin millä tavoin työnantaja, tässä tapauksessa ulkoasiainministeriö, voisi tukea virkamiehiä paluumuuttoprosessissa ja millaisilla toimenpiteillä prosessia voitaisi kehittää.</p> <p>Ulkomaankomennusprosessit liittyvät tiiviisti kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen. Repatriaatiota, eli työntekijän palaamista ulkomaankomennukselta takaisin kotiorganisaatioon, on tutkittu akateemisesti. Julkisen sektorin virkamiesten kotiinpaluuprosessit eivät kuitenkaan ole olleet tutkimusten aiheina kovinkaan laajasti. Opinnäytetyössä on vertailtu monikansallisten yritysten repatriaatioprosesseista tehtyä tutkimusta ulkoasiainministeriön virkamiesten kokemuksiin kotiinpaluuprosessista. Opinnäytetyössä on käsitelty kaikkia ulkomaankomennusprosessin vaiheita, mutta painopiste on keskittynyt ulkomaankomennuksen jälkeiseen aikaan.</p> <p>Opinnäytetyö oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Suomen ulkoasiainministeriölle. Ulkoasiainministeriön toimintaan liittyy tiiviisti virkamiesten ulkomaankomennukset (ulkoasiainministeriön nimityksenä ulkomaanpostit) Suomen edustustoihin ulkomailla. Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla haastattelemalla 16:ta diplomaatti- ja hallintouran virkamiestä.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että merkittävimpinä haasteina ulkoasiainministeriön virkamiehet ovat kokeneet ulkomaanpostin jälkeisen työtehtävän määrittymisen. Paluupositio organisaatiossa on varma, mutta kilpailu avautuvista työtehtävistä on kova, jonka vuoksi virkamiehen mahdollisuus päästä haluamaansa työtehtävään ulkomaanpostin jälkeen on hyvin pieni. Toisena epäkohtana virkamiehet ovat kokeneet ulkomaanpostin vaikutuksen urakehitykseensä. Ulkoasiainministeriön suljetun urasysteemin vuoksi useat virkamiehet ajattelevat urakehityksen olevan sattumasta kiinni. Tähän epäkohtaan liittyy tiiviisti myös urapolun suunnittelu, joka koettiin ulkoasiainministeriön sisällä joiltakin osin toimimattomaksi. Virkamiesten urapolun kehityksen suunnitteluun toivottiin parannusta hallinnollisen osaston puolelta.</p> <p>Useat virkamiehet toivoivat ulkoasiainministeriön kiinnittävän enemmän huomiota puolisoon ja perheenjäseniin paluuprosessin onnistumiseksi, sillä he kokevat usein virkamiestä enemmän sopeutumisvaikeuksia kotimaahan palatessaan. Lisäksi aineistosta korostui, että virkamiesten keskuudessa toivottiin mahdollisimman avointa tiedonjakoa työtehtäviin sijoituksen että urapolun kehityksen suhteen. Myös uuteen työtehtävään toivottiin syvällisempää perehdyttämistä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Ulkomaankomennus, Repatriaatio, Julkinen sektori	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kirjallisuuskatsaus .....	4
2.1	Keskeiset käsitteet .....	4
2.2	Ulkomaankomennus prosessina .....	5
2.1.1	Prosessin alkuvaihe .....	7
2.1.2	Prosessin loppuvaiheet – yhteydenpito kotiorganisaatioon .....	8
2.1.3	Prosessin loppuvaiheet – paluu kotimaahan.....	10
2.1.4	Prosessin loppuvaiheet – paluu kotiorganisaatioon .....	11
2.1.5	Yksityinen vs. julkinen sektori .....	15
3	Tutkimuksen metodologiset valinnat .....	18
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	18
3.2	Tutkimusaineiston hankinta .....	18
3.3	Tutkimusmenetelmien luotettavuus .....	19
3.4	Tutkimuksen kulku .....	20
3.5	Aineiston esittely.....	22
3.6	Aineiston analyysi – tyypittely .....	23
4	UM:n virkamiehen kotiinpaluun haasteet.....	24
4.1	Ulkomaanpostin jälkeisen työtehtävän määrittäminen.....	27
4.2	Ulkomaanpostin vaikutus urakehitykseen .....	29
4.3	Urapolun suunnittelun epäkohdat .....	30
4.4	Perehdytys uuteen työtehtävään .....	31
4.5	UM:n rooli kotiinpaluun haasteiden kohtaamisessa .....	33
5	Johtopäätökset .....	35
5.1	Diplomaattien kotiutumisen haasteet.....	35
5.2	Etukäteissuunnittelulla kohti onnistunutta paluusopeutumista .....	37
5.3	Tutkimuksen rajoitukset .....	38
5.4	Jatkotutkimusaiheita .....	39
	Lähteet .....	40
	Liitteet.....	43

# 1 Johdanto

Valtioiden välinen kaupankäynti on globalisaation myötä laajentunut huomattavasti ja työntekijät, joilla on kansainvälistä työkokemusta, ovat muodostuneet monikansallisten yritysten voimavaroiksi (Bossard & Peterson 2005). Globalisaation myötä akateemisissa piireissä ekspatriaatteja, eli ulkomaille lähetettyjä työntekijöitä, on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana aloitettu tutkimaan laajasti (Reiche & Harzing 2014). Verrattain vähän on kuitenkin kiinnitetty huomiota siihen, mitä tapahtuu ekspatriaattien ulkomaankomennuksen jälkeen, jolloin heistä tulee repatriaatteja (Suutari & Brewster 2003). Julkisella sektorilla ulkomaankomennuksille työntekijöitä lähettävät pääasiassa ministeriöt – erityisesti ulkoasiainministeriö. Kotiutumisen haasteisiin liittyvä rikas tutkimusperinne on kuitenkin vahvasti keskittynyt monikansallisten yritysten repatriaattien kotiuttamiseen eikä julkisen sektorin virkamiesten kotiinpaluuprosessin haasteista tiedetä kovinkaan paljon. Sen vuoksi tutkimuksessani vertailen yksityisen sektorin repatriaatioprosesseista tehtyä tutkimusta Suomen ulkoasiainministeriön virkamiesten kokemuksiin haasteisiin kotiinpaluuprosessista.

Tämän tutkimuksen suoritin toimeksiantona Suomen ulkoasiainministeriölle (jatkossa käytän lyhennettä UM). UM on yksi valtioneuvoston 12:sta ministeriöstä, ja sen toiminta keskittyy Suomen ulko-, turvallisuus-, kauppa- ja kehityspolitiikkaan sekä ulkopoliittisesti merkittäviin kansainvälisiin asioihin. Ulkoasiainhallinnossa (lyhenne UH) – joka kattaa ulkoasiainministeriön sekä Suomen ulkomaan edustustot – työskennellään niin sanotulla yleisuralla, erityisasiantuntijoina tai erilaisissa avustavissa tehtävissä. Ulkomaan edustustoihin kuuluvat suurlähetystöt, niiden erilliset yksiköt sekä kansainvälisissä järjestöissä ja yhteistyöelimissä olevat pysyvät edustustot ja erityisedustustot. Ulkoasiainhallinnon edustustoverkkoon sisältyy 92 toimipistettä maailmanlaajuisesti. Ulkoasiainhallinnon toiminta pohjautuu virkamiesten tehtäväkiertoihin sekä niihin tiiviisti liittyviin ulkomaankomennuksiin. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen millaisia haasteita ulkomaankomennukselta Suomeen palanneet virkamiehet ovat kohdanneet. Suomeen paluu on suuri muutos niin virkamiehelle itselleen kuin hänen perheellensäkin – voidaan puhua jopa kotiinpaluun kulttuurishokista. Työtehtävien sekä työskentely-ympäristön että -kulttuurin muutokset ovat esimerkkejä haastavista elämänkäänteistä, joihin sopeutuminen saattaa viedä enemmän aikaa ja energiaa kuin on yleisesti uskottu.

Jokaisen virkamiehen kotiinpaluuprosessi on yksilöllinen. Tutkimukseni aineistosta ilmeni, että paluuprosessin onnistumisen kokemiseen liittyy hyvin vahvasti esimerkiksi virkamie-

hen perhetilanne eli se, onko hän perheellinen vai perheetön. Myös virkamiehen urapolku ja työtehtävät välittyvät virkamiehen kokemiin haasteisiin: diplomaatin ja hallintouralaisen tehtävät Suomessa saattavat poiketa täysin ulkomaankomennuksen työtehtävistä. Muita erotteluvia tekijöitä sopeutumisen kohtaamisessa ovat ulkomaankomennusten lukumäärät: ensimmäistä kertaa Suomeen palaava virkamies kokee kulttuurishokin usein voimakkaampana kuin useammalla ulkomaankomennuksella ollut pitkän linjan virkamies.

Työnantajalla, tässä tapauksessa UM:llä, on ensisijainen rooli kotiuttamisen sekä sitouttamisen onnistumisessa. Tutkimuksessani selvitin millaista tukea virkamiehet toivovat tai kokevat tarvitsevänsä työnantajaltaan paluumuuttoprosessin onnistumiseksi. Tällä hetkellä UM järjestää virkamiehille ulkomaankomennuksen jälkeistä paluuvuorokautta, mutta kokevatko virkamiehet sen olevan riittävää kotiutumisen onnistumiseksi? Mitä muuta työnantaja voisi tehdä edesauttaakseen virkamiehen sekä hänen perheensä sopeutumista Suomeen?

Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1. Millaisia työhön ja yksityiseen elämään liittyviä haasteita UM:n virkamiehet kohtaavat ulkomaankomennukselta Suomeen palatessaan?*
- 2. Millä tavoin virkamiehet toivoisivat UM:n tukevan paluumuuttoprosessin onnistumista ja millaisilla toimenpiteillä prosessia voitaisi edesauttaa?*

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tarkastella niin empiirisesti kuin teoreettisesti UM:n ulkomaankomennusprosessia aina virkamiehen nimittämisestä komennukselle valmistamiseen, mahdolliselle uudelle komennukselle siirtymiseen aina kotiinpaluuvaiheeseen saakka. Pääpaino tutkimuksessa on kuitenkin komennuksen loppuvaiheessa – alkuvaiheen toimintoja tarkastellaan ainoastaan tukitoimenpiteinä, joiden avulla voidaan hahmottaa loppuvaiheen kontekstia, tavoitteita sekä mahdollisia kehityskohteita.

Tutkimukseni olen rajannut siten, että keskityn ulkomaankomennusprosessin loppuvaiheisiin ja tarkastelen vähemmän komennusprosessin alkuvaiheen tekijöitä. Tutkimuskohteenani ovat ainoastaan ulkoasiainministeriön ulkomaankomennukselle lähetetyt virkamiehet eivätkä tulokseni päde muiden ministeriöiden virkamiesten kokemiin ulkomaankomennusprosessin haasteisiin.

Opinnäytetyöni ensimmäisessä kappaleessa tarkastelen tutkimuksen aihepiirin keskeisiä käsitteitä sekä selostan yksityiskohtaisesti monikansallisten yritysten että UM:n sisäistä ulkomaankomennusprosessia vaiheittain. Seuraavaksi tuon ilmi tutkimuksessani käytetyt aineistonkeruumenetelmät, sekä selitän ja perustelen muut metodologiset valintani. Neljännessä luvussa esitän työn tulokset, eli tarkastelen UM:n virkamiesten kokemia kotiinpaluun haasteita. Tutkimuksen päätän omilla johtopäätöksilläni sekä kehitysehdotuksillani.

## 2 Kirjallisuuskatsaus

### 2.1 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa tarkastelen tutkimusaiheeni keskeistä kirjallisuutta sekä selostan lyhyesti aiheeseen liittyviä käsitteitä.

*Ekspatriaatilla* tarkoitetaan perinteisesti monikansallisen yhtiön johto- tai asiantuntijatehtävässä olevaa työntekijää, joka on lähetetty ulkomaan työkomennukselle vuodeksi tai pidemmäksi aikaa, yleensä yrityksen tytäryhtiöön pääkonttorista (McFarlin & Sweeney 2012, 361). Ekspatriaattien tärkeänä roolina on kouluttaa tytäryhtiön työntekijöitä sekä välittää tietoa kotiorganisaatioonsa ulkomaan markkinoista. Lisäksi yleisesti ajatellaan ekspatriaattien olevan paras keino seurata ulkomaantoimintoja ja iskostaa yhtiön arvoja myös tytäryhtiöihin. Yksi syy monikansallisille yrityksille lähettää henkilöstöään ulkomaan komennuksille on tarjota heille mahdollisuus kehittää heidän kulttuurienvälistä tietotaitoaan. (McFarlin & Sweeney 2012, 361.)

*Repatriaatti* on ulkomaankomennukselta takaisin kotimaahansa palannut työntekijä. Repatriaattien ongelmina tutkimusten mukaan ovat muun muassa sopeutumisvaikeudet, niin kulttuurisessa kuin poliittisessäkin kontekstissa. Näihin haasteisiin vaikuttavat muun muassa repatriaatin arvojen muutokset ulkomaankomennuksen aikana, tyytymättömyys työtehtäviin kotiorganisaatiossa sekä tunteeseen siitä, ettei hänen komennukselta saamaansa kokemusta arvosteta. Lisäksi palkka saattaa laskea radikaalistikin kotiorganisaatioon palatessa, mikä usein aiheuttaa tyytymättömyyttä repatriaatille. (McFarlin & Sweeney 2012, 380-381.)

Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan ole käyttänyt edellä mainittuja ekspatriaatti ja repatriaattikäsitteitä UM:n virkamiehiin viitatessa, sillä heidän tehtävänsä sekä tehtäväkiertonsa ovat hyvin poikkeavia ja ainutlaatuisia verrattuna monikansallisten yritysten ulkomaankomennusprosesseihin. UM:n terminologian mukaan heihin viitatessa tulen käyttämään käsitteitä *ulkomaanpostille lähetetyt* sekä *ulkomaanpostilta Suomeen palanneet virkamiehet*.

*UH:n eli ulkoasiainhallinnon tehtäväkiertosysteemi* koostuu siirroista, jotka toteutetaan pääsääntöisesti kerran vuodessa elokuun ensimmäisenä päivänä. Siirtojen samanaikaisuudella varmistetaan päällekkäisyyksien välttäminen. Ministeriössä Helsingissä tehtäväkierron lähtökohtana on 2-5 vuoden työskentely samassa tehtävässä ennen siirtymistä uuteen tehtävään. Ulkomaanedustustoissa toimikauden pääasiallinen pituus yhdessä

edustustossa on kolmesta neljään vuotta. Hyvin perustellusta esityksestä ministeriö voi kuitenkin hyväksyä viidennen vuoden samassa edustustossa, jonka jälkeen siirrytään yleensä takaisin ministeriöön Helsinkiin. Toimikauden pituus olosuhdeluokitellussa asemapaikassa (ns. *hardship-edustustossa*) on kaksi vuotta tai vaihtoehtoisesti sitäkin lyhyempi ajanjakso. (Ulkoasiainministeriö 2014a.)

Toinen perättäinen tehtävä *ulkomaan edustustossa (UE)* on mahdollinen, mutta toiseen UE-tehtävään ilmoittautuneet ovat toissijaisessa asemassa ministeriöstä ilmoittautuneisiin nähden. Maksimipituus yhtäjaksoiseen ulkomailla työskentelyyn on seitsemän vuotta, jonka jälkeen virkamiehen on palattava takaisin Helsinkiin. Työskentely *hardship-edustustossa* parantaa virkamiehen mahdollisuuksia kahteen peräkkäiseen UE-tehtävään. *Hardship-edustustoihin* kuuluvat muun muassa Kabulin, Abujan, Teheranin, Ramallahin, Lusakan sekä Pristinan toimipisteet. (Ulkoasiainministeriö 2014a.)

## **2.2 Ulkomaankomennus prosessina**

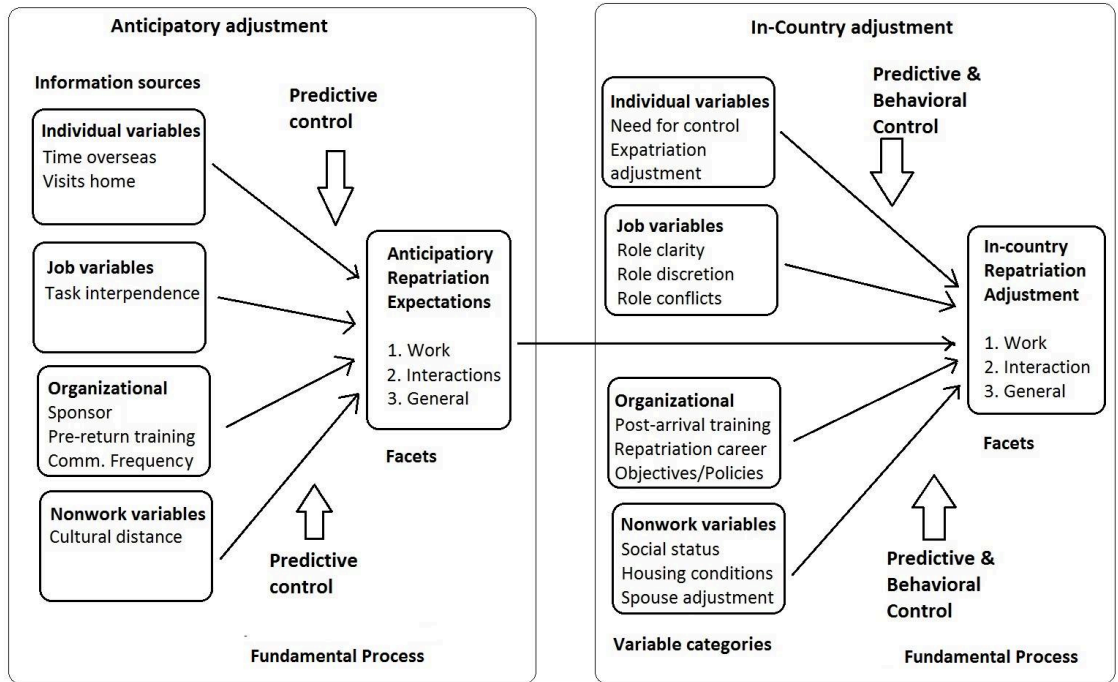
Ulkomaankomennus on prosessi: kaikki siihen liittyvät toiminnot ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa ja toimintojen toteuttamiseksi tarvitaan resursseja, joiden avulla pystytään menestymään ja saavuttamaan haluttu lopputulos. Repatriaatio tapahtuu prosessin loppuvaiheessa, ja tähän vaiheeseen tutkimukseni pääpaino kohdistuu. Ulkomaankomennukselle lähdettäessä haluttu lopputulos monikansallisille yrityksille on yleensä tytäryhtiön työntekijöiden kouluttaminen sekä lähetettävän ekspatriaatin taitojen kehittäminen (Maude 2011, 145). Yrityksen hallinnollisella osastolla on avainrooli prosessin onnistumisessa ja kehittämisessä erilaisten tukitoimenpiteiden avulla.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys nojautuu laajasti Stewart J. Blackin, Hal B. Gregerenin sekä Mark Mendenhallin (1992) 'Basic Framework of Repatriation Adjustment' -malliin (kuvio 1). Tässä mallissa repatriaatiosopeutumista tarkastellaan yksilön aikaisempien kokemusten valossa, peilaten odotuksia sekä niihin liittyviä muuttujia, jotka vaikuttavat ulkomaankomennuksen jälkeiseen sopeutumiseen kotimaassa. (Black ym 1992.)

Black ym (1992) kuvailevat repatriaatiosopeutumista kahdessa ulottuvuudessa: 1) ennakkoivana sopeutumisena (*anticipatory adjustment*), sekä 2) kotimaahan sopeutumisena (*in-country adjustment*). Jokainen ennakkoivan sopeutumisen vaihe vaikuttaa vahvimmin vastaavaan muuttujaan varsinaisessa kotimaan sopeutumisvaiheessa. Ennakkoivan sopeutumisen painopisteet ovat työhön (*work*), vuorovaikutukseen (*interaction*) sekä yleisiin asioihin (*general*) liittyvät osa-alueet.

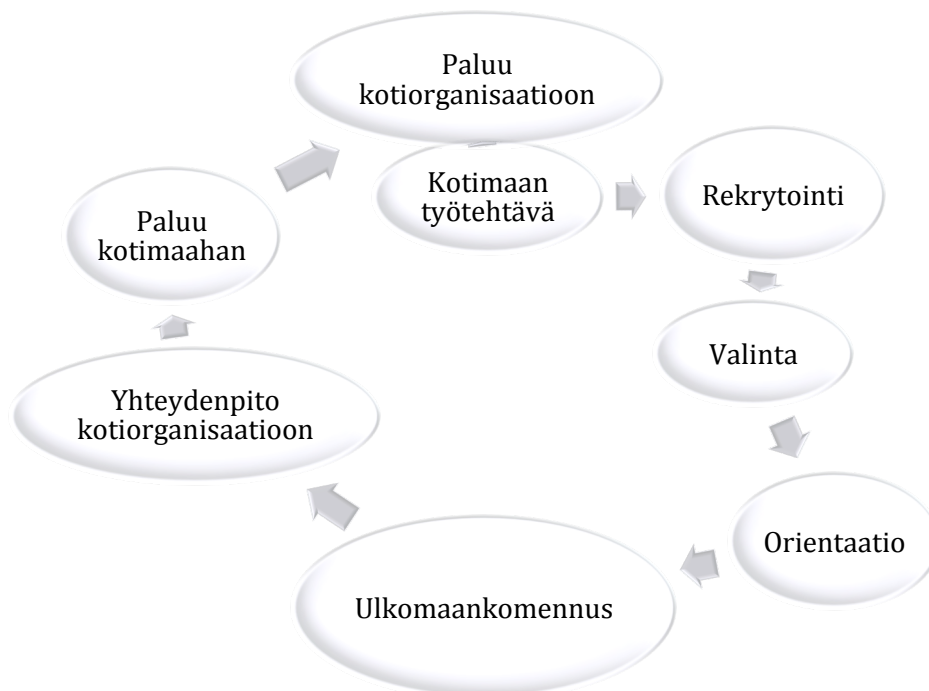


## Basic Framework of Repatriation Adjustment



Kuvio 1. Basic Framework of Repatriation Adjustment (Black ym 1992)

Basic Framework of Repatriation adjustment -mallin lisäksi havainnollistan ulkomaankomennuksen vaiheita Adlerin & Gundersenin (2008, 276) ekspatriaattien urasyklin avulla (kuvio 2). Sykli jakautuu kahdeksaan osa-alueeseen: 1) kotimaan työtehtävä, 2) rekrytointi, 3) valinta, 4) orientaatio, 5) ulkomaankomennus, 6) yhteydenpito koti-organisaatioon, 7) paluu kotimaahan sekä 8) paluu kotiorganisaatioon.



Kuvio 2. Ekspatriaattien urasykli (Adler & Gundersen 2008, 276)

### 2.2.1 Prosessin alkuvaihe

Komennusprosessi lähtee liikkeelle sopivan henkilön rekrytoinnilla ja valinnalla. Rekrytointi voidaan toteuttaa organisaation sisäisellä haulla tai vaihtoehtoisesti rekrytoimalla organisaation ulkopuolelta. (Adler 2008, 276-277.) Oikean ekspatriaatin valinta on yritykselle erittäin tärkeää kahdesta eri syystä. Ensinnäkin, ekspatriaatista koituvat kustannukset ovat ainakin kolme kertaa suuremmat kuin kotiorganisaatiossa työskentelevällä (Shaffer, Harrison & Gilley 1999). Toisekseen, väärän ekspatriaatin valinta ulkomaankomennukselle saattaa aiheuttaa ekspatriaatille suuria sopeutumisvaikeuksia komennuskohteessa ja hän saattaa alisuoriutua työtehtävissään. Nämä seikat voivat mahdollisesti johtaa siihen, että ekspatriaatin ulkomaankomennus keskeytyy kokonaan. (Maude 2011, 166.)

Sopivan henkilön löydyttyä aloitetaan orientointivaihe, jossa tulevalle ekspatriaatille selitetään ulkomaankomennuksen projekti kokonaisuudessaan ja hänelle tarjotaan mahdollisesti kulttuurien välistä valmennusta. Seuraavaksi toteutetaan itse ulkomaankomennus, jonne ekspatriaatti lähtee useimmissa tapauksissa perheensä kanssa. (Adler 2008, 276-277.)

Sopeutuminen uuteen kulttuuriin käsittää sopeutumisen työhön, vuorovaikutuksen paikallisten kanssa sekä sopeutumisen muihin työhön liittymättömiin kulttuurillisiin eroavaisuuksiin (Black & Stephens 1989). Huonot ja alkeelliset työskentelyolosuhteet sekä alhainen suoritustaso vaikuttavat negatiivisesti ekspatriaatin työsopeutumiseen. Vuorovaikutus paikallisten kanssa vaatii yhteistä kieltä ja mikäli ekspatriaatti ei pysty kommunikoimaan paikallisten kanssa, on sopeutuminen kulttuuriin ja täten vuorovaikutustilanteisiin hankalaa. Yleinen sopeutuminen käsittää yleiset kulttuuriin liittyvät tekijät, kuten asumisolosuhteet, opiskelumahdollisuudet sekä vapaa-ajan harrastukset. Ekspatriaatin sekä perheen sopeutuminen paikalliseen ympäristöön edesauttaa yleistä sopeutumista ulkomaankomennuskohteessa. (Maude 2011, 187-188.)

Ekspatriaatin sopeutuminen uuteen ympäristöön muodostuu aikaisempien kokemusten perusteella: kokemukset heijastuvat hänen käyttäytymiseensä ja mahdollistavat näin tehokkuuteen uudessa ympäristössä. Sopeutuminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: 1) käyttäytymiseen liittyvään suuntaukseen, 2) tiedon prosessointiin ja muistamiseen, 3) tunteiden hallitsemiseen. Sopeutuminen käsittää uuden kulttuurin oppimista, joka tarkoittaa paikallisen kielen opettelua sekä paikallisten arvojen ja normien ymmärtämistä. Sopeutumiseen liittyy myös paikallisten vuorovaikutuskäsitteiden ymmärtämistä. (Dickmann, Brewster & Sparrow 2008, 132.)

Blackin ym (1992) repatriaatiosopeutumismallissa ilmenee, että ekspatriaatiosopeutumisella (expatriation adjustment) on huomattava merkitys varsinaiseen komennuksen jälkeiseen kotimaan sopeutumiseen. Sopeutuminen komennuskohteeseen välittyy yksilön repatriaatiosopeutumiseen käyttäytymisen hallinnalla. Tällä tarkoitetaan kykyä kontrolloida yksilön käyttäytymistä, jolla on merkittävä vaikutus senhetkiseen ympäristöön. (Black ym 1992.) Toisin sanoen, mitä paremmin yksilö on sopeutunut komennuskohteeseensa, sitä vaikeampi hänen on myöhemmin sopeutua takaisin kotimaahansa.

Komennuksen alkuvaiheessa ekspatriaatti kokee uuden kulttuurin useimmiten positiivisena ja jännittävänä muutoksena (Adler & Gundersen 2008, 277). Tänä niin sanottuna kuhruskuukautena ekspatriaatin mieliala on korkealla, kaikki tuntuu niin kiehtovalta ja elämä komennuskohteessa tuntuu jopa lomailulta (Sinkkonen 2008, 75). Alkuvaiheen jälkeen ekspatriaatti alkaa kokemaan pettymystä, kun uutuudenviehätysvaihe on loppunut ja arki uudessa kohteessa on alkanut (Adler & Gundersen 2008, 277-280). Hän alkaa ikävöidä kotimaataan, ystäviään ja kokee turhautumista (Dickmann ym 2008, 138). Tämä turhautuminen johtaa varsinaisen kulttuurishokin kohtaamiseen, joka ilmenee stressinä sekä hämmentymisenä ympärillä oleviin kulttuurillisiin eroavaisuuksiin. Kulttuurishokki koetaan yleensä kolmesta kuuteen kuukauden aikana komennukselle saapumisesta. Kulttuurishokin jälkeen ekspatriaatti alkaa kuitenkin vähitellen sopeutua uuteen kulttuuriin, jolloin hänen yleinen mielialansa kohenee, työnteosta tulee tehokkaampaa ja elämä alkaa muutenkin tuntua tyydyttävältä. (Adler & Gundersen 2008, 277-280.)

### **2.2.2 Prosessin loppuvaiheet – yhteydenpito kotiorganisaatioon**

Ulkomaankomennuksen aikana ekspatriaatti on yhteyksissä kotiorganisaatioonsa ja raportoi ulkomaanprojektin vaiheista. Blackin ym (1992) mukaan ekspatriaatille pitäisi jo ulkomaankomennuksen alkaessa nimetä tietty tukihenkilö tai –yksikkö (sponsor), johon hän voisi pitää yhteyttä koko komennuksensa ajan. Tällaisen tukiverkoston merkitys yksilön työhön liittyviin odotuksiin on huomattava: kotiorganisaation järjestäessä ekspatriaatille tukihenkilön, ekspatriaatti saa tärkeää tietoa kotiorganisaationsa toiminnoista. Lisäksi konkreettisen tukihenkilön välityksellä ekspatriaatti pystyy kommunikoimaan kotiorganisaatioonsa ja saa näin helpommin vastauksia itse komennukseen tai paluuseen liittyviin kysymyksiin.

Ulkomaankomennuksen päättyessä ekspatriaatti valmistautuu kotiinpaluuseen sekä sopeutumiseen työhön ja työhön liittymättömään ympäristöön. (Adler & Gundersen 2008, 277.) Black ym (1992) tarkastelevat repatriaatiosopeutumismallissaan ekspatriaatin sekä kotiorganisaation välistä yhteydenpitoa ulkomaankomennuksen aikana. Tiivis yhteydenpi-

to (communication frequency) sekä työtehtävien keskinäinen riippuvuus (task interdependence) kotiorganisaation ja ekspatriaatin välillä edesauttaa keskinäistä tiedonjakoa ja vähentää ekspatriaatin epätietoisuutta kotiorganisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Nämä seikat vaikuttavat positiivisesti ekspatriaatin työhön liittyviin odotuksiin ulkomaankomennuksen päätyttyä. Adlerin ja Gundersenin mukaan (2008, 295) ekspatriaatit, jotka ovat tiiviisti yhteyksissä kotiorganisaatioonsa komennuksensa ajan, työskentelevät tehokkaammin, proaktiivisemmin sekä ovat tyytyväisempiä kotiinpaluun jälkeisiin työtehtäviinsä. Repatriaatit, jotka suoriutuvat työtehtävistään hyvin, tunnistavat sekä positiivisia että negatiivisia ulkomaankomennuksen myötä tapahtuneita muutoksia itsessään, organisaatiossaan sekä kotimaassaan. Nykyisin teknologian ollessa hyvin kehittynyttä, sähköpostien, videoneuvotteluvälineiden sekä muiden yhteydenpitotapojen avulla onkin todennäköisempää, että ekspatriaatti säilyttää kontaktin kotiorganisaatioonsa komennuksen aikana. (Adler & Gundersen 2008, 295.) Ekspatriaatin sekä kotiorganisaation välisen jaetun informaation sisältö on vahvasti sidoksissa ekspatriaatin odotuksiin: jos tiedonjako liittyy myös työhön liittymättömiin asioihin, kuten asumiseen tai lasten koulutukseen liittyviin asioihin, tämä vaikuttaa myös yksilön yleisiin odotuksiin repatriaatiosopeutumisesta. (Black ym 1992.)

Ekspatriaatin repatriaatio-odotuksiin vaikuttavana tekijänä ovat lisäksi yksilöön liittyvät muuttujat (individual variables), joihin luetaan ulkomaan komennuksen pituus (time overseas) sekä vierailut kotimaahan komennuksen aikana (visits home). Mitä pidemmän aikaa ekspatriaatti on viettänyt ulkomaankomennuksella, sitä enemmän hän on yksilötasolla muuttunut sekä sitä suuremmalla todennäköisyydellä hänen odotuksensa repatriaatiosta ovat virheellisiä. Toistuvat kotimaan vierailut ulkomaankomennuksen aikana, kuten lomat tai muut käynnit, vaikuttavat positiivisesti ekspatriaatin odotuksiin repatriaatiosopeutumisesta. Vierailujen avulla ekspatriaatti saa tarvittavaa tietoa kotimaan asioista ja tämä vaikuttaa hänen ennakoivaan hallintaansa (predictive control). Ennakoivalla hallinnalla tarkoitetaan yksilön kykyä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja mitä palkkioita tai rangaistuksia tietynlaisella käytöksellä saadaan. (Black ym 1992.)

Blackin ym (1992) mukaan riittävä ja perusteellinen kotiinpaluuvalmennus tai -koulutus (pre-return training) ulkomaankomennuksen loppuvaiheessa helpottaa yksilön odotusten muodostumista liittyen työhön, vuorovaikutukseen sekä yleisiin odotuksiin. Työhön liittymättömät muuttujat (non-work variables) sekä siihen oleellisesti liittyvä kulttuurillinen etäisyys vaikuttaa merkittävästi ekspatriaatin yleisiin odotuksiin: mitä kauempana kotimaan kulttuurista ekspatriaatti on, sitä vaikeampaa hänen on sopeutua takaisin kotimaahansa.

### 2.2.3 Prosessin loppuvaiheet – paluu kotimaahan

Kuten ennakoivassa sopeutumisessakin, varsinainen kotimaan sopeutuminen painottuu työhön, vuorovaikutukseen sekä yleiseen sopeutumiseen. Ennakoivalla sekä käyttäytymiseen liittyvällä hallinnalla on suuri merkitys yksilön kotimaan sopeutumisessa. (Black ym 1992.) Kotimaahan palattuaan repatriaatin on kohdattava realiteetit: yksilötason muutosten lisäksi kotimaassa ja -organisaatiossa on saattanut tapahtua muutoksia komennuksen aikana (Adler & Gundersen 2008, 284-286). Merkittävin tekijä Adlerin ja Gundersenin mukaan (2008, 289) on kuitenkin repatriaatin omien odotusten suhde realiteetteihin: ekspatriaattina ollessaan yksilöt idealisoivat kotimaansa parhaat puolet ja muistavat kuinka hyvin asiat olivat aikoinaan.

Dickmannin, Brewsterin sekä Sparrowin mukaan (2008, 177-178) repatriaattien odotukset liittyvät vahvasti työhön: he odottavat pääsevänsä kotiorganisaatiossaan korkeampaan asemaan sekä mahdollisuuteen päästä käyttämään ulkomailla hankittuja taitoja uudessa työtehtävässään. He myös odottavat esimiestensä sekä kollegoidensa olevan kiinnostuneita ulkomaankomennuksen aikana kertyneistä kokemuksista sekä odottavat heiltä tukea repatriaatioprosessin sopeutumisen aikana. Omien odotusten ja realiteettien törmätessä repatriaatti saattaa kohdata ns. vastakkaisen kulttuurishokin (reverse culture shock), jolloin hän kokee sopeutumisen kotimaahansa vaikeana. Useat repatriaatit kuvailevat kotimaan kulttuurishokkia voimakkaammaksi kuin ekspatriaattina uuteen kulttuuriin sopeutuessaan (Adler & Gundersen 2008, 287). Repatriaatin tunne-elämän vaiheet etenevät samankaltaisesti kuin ekspatriaattina ollessaan: aluksi kotiinpaluu tuntuu mukavalta ja jännittävältä asialta, muuttuen hyvin nopeasti pettymykseksi ja haikeudeksi. Yleensä alakuloisuus ajoittuu kahden, kolmen, kuukauden jälkeen paluusta kestäen kuudesta kahteentoista kuukautta, jonka jälkeen repatriaatin mieliala alkaa taas koheta ja elämä kotimaassa alkaa tuntua tyydyttävältä. (Adler & Gundersen 2008, 287-288.)

Työhön liittymättömillä muuttujilla, kuten sosiaalisella statuksella (social status), asumisolosuhteilla (housing conditions) sekä puolison sopeutumisella (spouse adjustment) on suuri merkitys repatriaatin yleiseen sopeutumiseen kotimaahansa (Black ym 1992). Puoliso ja perhe saattavat joutua hoitamaan paljon käytännön asioita ja kohtaamaan byrokratiaa kotimaahan palatessaan, kun taas komennukselle lähdettäessä työnantaja on useimmiten hoitanut asumis-, vero-, auto- ja lasten koulunkäyntijärjestelyt. Ulkomaankomennuksella ollessaan ekspatriaatin sosiaalinen asema on selkeästi korkeampi kuin kotiorganisaatiossa: useimmiten hän nousee kotiorganisaation keskitason johtajan asemasta tytäryhtiön johtajakastiin. Takaisin kotimaahan palatessaan asema kuitenkin usein laskee takaisin lähtöpisteeseen. (Dickmann ym 2008, 180.) Statuksen laskiessa repatriaatti ko-

kee pettymystä sekä turhautumista (Gregersen & Stroh 1997). Repatriaatin statuksen laskun myötä myös hänen tulonsa laskevat, useissa tapauksissa radikaalistikin, ja tämä vaatii kotimaahan palatessaan suurta elämäntyylin muutosta (Dickmann ym 2008, 180). Sosiaalisen aseman lasku vaikuttaa Blackin ym (1992) mukaan negatiivisesti repatriaatin yleiseen kotimaahan sopeutumiseen.

Sosiaalisen statuksen laskun lisäksi myös asumisolosuhteiden (housing conditions) muutokset repatriaatille ja hänen perheellensä saattavat aiheuttaa yleisiä sopeutumisvaikeuksia. Ulkomaankomennusmaassa asumiskustannukset saattoivat olla selkeästi alhaisemmat mitä ekspatriaatin kotimaassa ja hän saattoi saada asumisetuja korkeamman palkan lisäksi. Kotimaahan palatessaan repatriaatti sekä hänen perheensä saattavat kokea asumisolosuhteet suureksi pettymykseksi. (McFarlin & Sweeney 2013, 380.)

Repatriaatin yleinen sopeutuminen kotimaahansa on vahvasti sidoksissa hänen puolisonsa (spouse adjustment) sekä lastensa sopeutumiseen. Kuten jo aiemmin mainitsin, useissa ulkomaankomennustapauksissa myös ekspatriaatin perhe lähtee komennukselle mukaan. Tämä vaatii sitä, että lapsille on järjestettävä ulkomailla koulutus sekä puolison työtilanne on tarvittaessa järjestettävä uudelleen (Gomez-Mejia & Balkin 1987). Kotimaan koulusysteemi saattaa poiketa suurestikin ulkomaan koulusysteemistä, jonka vuoksi lasten etenemistaso saattaa olla täysin eri vaiheessa kuin muilla ikätovereilla (Dickmann ym 2008, 180). Repatriaatin perheen odotukset kotimaasta ovat usein perustuneet aikaisempiin kokemuksiin eikä niinkään senhetkiseen realiteettiin (Pickard 1999), joten kaikki ulkomaankomennuksen aikana tapahtuneet muutokset saattavat tuntua heistä hyvinkin raskailta ja stressaavilta. Blackin ym (1992) mukaan on selvää, että repatriaatin yleinen sopeutuminen kotimaahansa on liitoksissa puolison ja perheen sopeutumiseen: mitä paremmin heidän kotiinpaluusopeutumisensa on sujunut, sitä paremmin repatriaatti itsekkin sopeutuu kotimaahansa sekä uusiin vuorovaikutustilanteisiin.

#### **2.2.4 Prosessin loppuvaiheet – paluu kotiorganisaatioon**

Paluu kotimaahan ja kotiympäristöön saattaa aiheuttaa repatriaatille sopeutumishaasteita, mutta niin tekee myös paluu kotiorganisaatioon. Yksilötason kulttuurishokin ohella repatriaatit kokevat usein shokin palatessaan kotiorganisaatioonsa: Siirtyminen yhdestä organisaatiokulttuurista toiseen koetaan usein vaikeaksi ja stressaavaksi. (Adler & Gundersen 2008, 288-289.) Työhön paluu on usein haasteellisempaa kuin muu sopeutuminen (Black ym 1992).

Suurin osa ulkomaankomennukselle lähetetyistä johtajista uskoo kansainvälisen kokemuksen auttavan heidän urakehitystään, mutta tutkitusti komennuksella näyttää olevan parhaimmillaan vain neutraali vaikutus. Monikansallisista yrityksistä alle puolet ylentää ekspatriaatin komennuksen päätyttyä. Useimmille repatriaateille ulkomaankomennus lyhyellä tähtäimellä on lähinnä vaikuttanut vain negatiivisesti heidän urakehitykseensä: yli kaksi kolmesta monikansallisen yrityksen repatriaatista on kokenut niin sanotun 'poissa silmistä, poissa mielestä' -syndrooman. Tämä on ilmennyt siten, että repatriaatit ovat kokeneet ulkomaankomennukselta opittujen taitojen olevan hyödyttömiä kotiorganisaatioon palatessaan ja kotiorganisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä repatriaatin on aloitettava uransa alusta. (Adler 2000.) Tilannetta voisi kuvata paradoksaaliseksi, sillä osa suur-yrityksistä vaatii muodollisestikin ulkomaankomennuksen, jotta työntekijä voisi edetä yrityksen johtotehtäviin. Yhtä lailla repatriaatit ovat kokeneet paluuposition kotiorganisaatiossa olevan pettymys: ekspatriaattina ollessaan työtehtävät olivat paljon miellyttävämpiä, haastavampia sekä jännittävämpiä. (Barham & Antal 1994.)

Black ym (1992) jakavat repatriaatiosopeutumismallissaan työhön liittyvät muuttujat seuraavasti: yksilön roolin selkeys (role clarity), harkintavalta (role discretion) sekä rooliin liittyvät ristiriidat (role conflict). Kuten jo edellisessä kappaleessa toin ilmi, repatriaatit odottavat paluuposition olevan korkeampi mitä se oli komennukselle lähdeettäessä. Repatriaation on kuitenkin huomattu noudattavan seuraavaa kaavaa: ulkomaankomennukselle lähdeettäessä paluuposition ei ole minkäänlaista varmuutta ja ekspatriaattina ollessaan paluuposition epävarmuus vain kasvaa (Dickmann & Harris 2005). Repatriaattina he usein päätyvät työtehtävään, jossa heillä on selkeästi vähemmän vaikutusvaltaa ja oikeuksia kuin ulkomailla työskennellessään (Dowling & Welch 2004). Kun repatriaatti tietää mitä häneltä odotetaan työtehtäviensä suhteen ja on selkeästi tietoinen roolistaan työyhteisössä, hänen on helpompi sopeutua kotiorganisaatioonsa ja uusiin työtehtäviinsä. Tämä taas vaatii aktiivista ja avointa keskustelua kotiorganisaation kanssa jo ulkomailla ollessaan. (Black ym 1992.)

Peltosen (1997) mukaan repatriaatit kokevat harkintavallan alentuneen paluuposition asemassaan. Harkintavaltaa käyttämällä repatriaatti pystyy samaistumaan aikaisempiin työkokemuksiinsa ja pystyy näin hallitsemaan käyttäytymistään sopeutuen kotiorganisaatioonsa paremmin. Repatriaatin ja kotiorganisaation välisellä selkeällä kommunikoinnilla välttään myös ristiriidoilta liittyen repatriaatin rooliin. Ristiriitaiset viestit siitä, mitä repatriaatilta odotetaan uudessa työroolissaan vaikeuttavat repatriaatin sopeutumista työyhteisöön sekä ne vaikuttavat negatiivisesti repatriaatin yleiseen sopeutumiseen. (Black ym 1992.)

Kotiinpaluuvalmennus ulkomaankomennuksen jälkeen (post-arrival training) on ensisijaisessa roolissa niin repatriaatin työhön kuin yleisen sopeutumisenkin kannalta. Riittävällä valmennuksella on suuri merkitys niin ennakoivassa sopeutumisessa kuin varsinaisessa sopeutumisessakin: mitä laajempia kokonaisuuksia kotiinpaluuvalmennuksessa käsitellään, sitä paremmin repatriaatti sopeutuu kotimaahansa. Jos valmennuksessa kuitenkin keskitytään vain yhteen osa-alueeseen, esimerkiksi työhön liittyviin kysymyksiin, se hankaloittaa muita sopeutumisosa-alueita, kuten sopeutumista kotikulttuuriin. Repatriaattiosopeutumiseen vaikuttaa merkittävästi ulkomaankomennuskohteen sekä kotimaan väliset kulttuurierot. Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän yksilö oletettavasti muuttuu komennuksensa aikana. (Black ym 1992). Tämän vuoksi paluuvalmennuksessa tulisi keskittyä yhtä lailla kulttuurien välisten vuorovaikutustilanteiden sekä yksilön henkilökoh- taisen että perheen arvomaailman muutosten käsittelyyn.

Repatriaatin uratavoitteisiin ja -käytäntöihin (repatriation career objectives/policies) liittyvä kommunikointi on myös suuressa roolissa sopeutumisprosessissa: kotiorganisaation ja repatriaatin on kommunikoitava selkeästi repatriaatin uratavoitteista ja käytännöistä orga- nisaation sisällä, jotta yllätyksiltä liittyen työtehtäviin tai rooliin välttyttäisiin. Selkeällä kom- munikoinnilla repatriaatin on helpompi sopeutua takaisin työyhteisöönsä. (Black ym 1992.)

Repatriaattiosopeutumisella on kaksi merkittävää lopputulosta: tehokkuus sekä vähäisem- pi vaihtuvuus. Repatriaattien irtisanoutumiset ulkomaankomennuksen jälkeen ovat melko yleisiä, mutta Blackin ym (1992 ) mukaan kaikki irtisanoutumiset eivät välttämättä ole kui- tenkaan huonoja valintoja, eikä toisaalta repatriaatin organisaatioon jääminen ei ole aina paras vaihtoehto. Organisaatiot luonnollisesti haluavat pitää tehokkaat työntekijät ja karsi- vat joukostaan alisuoriutujat. Black ym (1992) ovat jakaneet repatriaatit neljään kategori- aan suorituksen sekä vaihtuvuuden näkökulmasta: 1) funktionaalinen pysyminen eli kor- keasti suoriutuneet yksilöt jäävät organisaatioon, 2) disfunktionaalinen pysyminen eli alisuoriutuneet yksilöt jäävät organisaatioon, 3) funktionaalinen vaihtuvuus eli alisuoriutu- neet yksilöt lähtevät organisaatiosta, sekä 4) disfunktionaalinen vaihtuvuus eli korkeasti suoriutuneet yksilöt lähtevät organisaatiosta.

Adler ja Gundersen (2008, 294) jakavat repatriaatit kolmeen kategoriaan:

1) Sopeutuneet repatriaatit, jotka pyrkivät sopeutumaan kotiympäristöönsä. He eivät tosin tunnista opittuja taitojaan, joita he voisivat hyödyntää kotiorganisaatiossaan ja yleensä nämä yksilöt eivät myöskään tunnista itsessään tai ympäristössään tapahtuneita muutok- sia. Heidät kuitenkin luokitellaan tehokkaiksi työntekijöiksi ja yleensä he ovat melko tyyty- väisiä paluupositioonsa ja suoritukseensa. Suurin osa näistä yksilöistä kuitenkin etäänny- tää itsensä ulkomaankomennuksen kokemuksistaan – toisin kuin proaktiiviset repatriaatit.



2) Proaktiiviset repatriaatit pyrkivät yhdistämään ulkomaan kokemuksiensa kotimaan kokemuksiin. He vastavuoroisesti tunnistavat itsessään ja ympäristössään tapahtuneet muutokset ja pyrkivät hyödyntämään ulkomailla opittuja taitojaan kotiorganisaatiossaan. Proaktiiviset repatriaatit luokitellaan kohtuullisen tehokkaiksi työntekijöiksi.

3) Eristäytyneet repatriaatit erottautuvat kotikulttuuristaan sekä kotiorganisaatiostaan. Vaikka he tunnistavat oppineensa uusia taitoja ulkomaankomennuksella, he eivät silti osaa käyttää näitä taitoja kotiorganisaatiossaan. Näitä yksilöitä ei pidetä erityisen tehokkaina työntekijöinä ja heidän työpanostaan ei tunnisteta samalla tavoin kuin sopeutuneiden tai proaktiivisten repatriaattien työpanoksia.

Mikä sitten tekee toisista proaktiivisempia kuin toisista? Organisaation tarjoama tuki koko paluuprosessin ajan voi huomattavasti vähentää repatriaattien irtisanoutumisia (Allen & Alvarez 1998). Adlerin ja Gundersenin (2008, 295) mukaan organisaation tukeen kuuluu kommunikointi sekä arvostus. Kommunikoinnilla he viittaavat ekspatriaatin ja kotiorganisaation väliseen ulkomaankomennuksen aikaiseen yhteydenpitoon, josta jo aiemmin olen maininnut. Arvostuksella tarkoitetaan esimerkiksi ylennystä tai palkankorotusta. Mitä enemmän repatriaatti saa arvostusta esimiehiltään ja kollegoiltaan, sitä paremmin hän pärjää uudessa työssään ja sopeutuu takaisin kotiorganisaatioonsa. Organisaatiot, jotka käsittelevät ekspatriaatteja ja repatriaatteja 'poissa silmistä, poissa mielestä' -tyylisesti, edesauttavat kyseisten yksilöiden eristäytymistä työyhteisöstä.

Mowdayn, Porterin & Steersin (1982) mukaan ensisijainen seuraus paluusopeutumiselle on kunkin tekijän ennako-odotukset sopeutumisesta. Työsopeutuminen oletettavasti vaikuttaisi merkittävimmin yksilön työsuorituksiin eikä niinkään yleiseen sopeutumiseen. Tämä myös tarkoittaisi sitä, että työsopeutumisella repatriaatin aiheet jäädä organisaatioon olisivat korkeat. Tähän vaikuttaa kaksi tekijää: 1) ekspatriaattina ollessaan yksilö usein kokee yleisen sekä vuorovaikutukseen liittyvän sopeutumisen hankalampana kuin työhön sopeutumisen, 2) työhön sopeutuminen oletettavasti vaikuttaisi merkittävimmin organisaatiossa pysymiseen itse työn vuoksi, sillä sen koetaan olevan sopeutumisen vaikein puoli. (Black ym 1992.) Tutkimusten mukaan on kuitenkin selvää, että vaikka työhön sopeutuminen ja sitoutuminen vaikuttavat positiivisesti repatriaatin aikeisiin jäädä organisaatioon, on organisaatioon sitoutumisella kuitenkin merkittävin vaikutus (Gregersen & Black 1990).

Allenin ja Alvarezin (1998) mukaan repatriaattien sopeutuminen takaisin kotiorganisaatioon epäonnistuu usein sen vuoksi, että monikansallisilla yrityksillä on taipumus jakaa kotimaan ja ulkomaan toiminnot omiksi ja toisiinsa liittymättömiin liiketoiminta-aloihin. Toinen

repatriaation epäonnistumisen syy heidän mukaansa on se, että useat yritykset pitävät ulkomaantoimintoja vähemmän tärkeinä kuin kotimaassa tapahtuvia toimintoja. Nämä seuraukset selittyvät sillä, että yrityksillä on taipumus lähettää ulkomaankomennukselle ainoastaan keskinkertaisia suoriutujia: parhaimmat ja tehokkaimmat työntekijät halutaan tietysti pitää kotiorganisaatiossa. Toisekseen, hyvin suoriutuvat työntekijät ovat tietoisia siitä riskistä, mitä ulkomaankomennus saattaa tehdä heidän urakehitykselleen, joten siksi he saattavat kieltäytyä komennukselle lähdöstä.

Allenin ja Alvarezin (1998) mukaan 'poissa silmistä, poissa mielestä' -syndrooma esiintyy siten, että hallinnollisen ja fyysisen välimatkan vuoksi ekspatriaatti usein erotetaan kotiorganisaation sisäisistä tietoverkoista komennuksensa ajaksi, esimerkiksi intranetistä. Tämän vuoksi hän menettää mahdollisuuden seurata kotiorganisaatiossa tapahtuvia muutoksia, kuten avoimien työtehtävien ilmoituksia. Lisäksi ekspatriaatin tulevan työtehtävän suunnittelu jätetään ihan komennuksen loppuvaiheeseen, ja sen vuoksi ekspatriaatille ei useimmiten ole tarjolla hänelle mieluista työtä komennuksen päätyttyä.

### **2.2.5 Yksityinen vs. julkinen sektori**

Edellä olen kuvaillut ulkomaanprosessin vaiheita yksityisen sektorin näkökulmasta. Nämä vaiheet poikkeavat kuitenkin monilta osin hyvinkin laajasti julkisella sektorilla, ja tässä tapauksessa UM:n kontekstissa.

UM:n henkilöstön valintaprosessi on monivaiheinen ja sisäänpääsyvaatimukset ovat kaiken kaikkiaan hyvin vaativat. Kansainvälisten asioiden kurssille (lyhenne Kavaku) eli diplomaattiuralle tähtäävältä henkilöltä vaaditaan ylemmän korkeakoulututkinnon lisäksi kotimaisten kielten ja kahden vieraan kielen hyvää ja tyydyttävää kielitaitoa. Valintaprosessi diplomaattiuralle koostuu muun muassa aineistokokeen, alkuhaastattelun sekä soveltuvuusarviointien perusteella. UM:n mukaan menestyksekkäällä hakijalla on ”sekä ammatilliset että henkilökohtaiset valmiudet toimia kansainvälisellä uralla Suomen edustajana.” Hallinnolliselle uralle (Halku) tähtäävälle henkilölle valintaprosessi on Kavakun tavoin monivaiheinen ja etukäteisvaatimuksia on muun muassa kotimaisten kielten osaamisen lisäksi yhden vieraan kielen hyvä kielitaito. (Ulkoasiainministeriö 2014b.)

Ministeriöön valitut henkilöt käyvät tehtäviin perehdyttävän kurssin sekä kaksi harjoittelujaksoa, jonka jälkeen heidät nimitetään erilaisiin tehtäviin ministeriön sisällä. Muutaman vuoden ministeriössä työskentelyn jälkeen diplomaatti- ja hallintouralaiset voivat halutessaan hakeutua Suomen ulkomaanedustustoissa vapautuviin tehtäviin. (Ulkoasiainministeriö 2014b.) UM:n rekrytointiprosessi eroaa täten yksityisen puolen rekrytointiprosesseista

sillä tavoin, että hakijoilta testataan jo ennen palvelussuhteen aloittamista heidän kielitaitoaan sekä heidän valmiuksiaan toimia kansainvälisessä työympäristössä. Jokaisella UM:n hallinto- tai diplomaattiurolaisella on siis halutessaan mahdollisuus lähteä ulkomaanpostille.

UM:n virkamiehen palveltua Suomessa ensimmäiset pari vuotta hän voi hakea sisäisen avoimen haun kautta ulkomaanedustustoihin postille avautuviin paikkoihin. Avautuvia paikkoja on yleensä joka maanosassa ja hakuvaihtoehtoja voi laittaa useampia. Kuten kappaleessa 2.1. toin ilmi, kestää ulkomaanposti pääsääntöisesti yhdessä edustustossa kolmesta viiteen vuotta. Valinta toteutetaan UM:n hallinnollisella osastolla ja virkamies nimitetään UM:n proseduurin mukaisesti ulkomaanpostille tiettyyn tehtävään. Ennen postille lähtöä virkamies käy siirtokoulutuksissa, jossa häntä valmennetaan tulevia ulkomaanpostin haasteita varten. Virkamies voi myös halutessaan käydä kielikursseilla vahvistaakseen kielitaitoaan. Etukäteisvalmennuksen osalta systeemi on täten hyvin samankaltainen kuin yksityisellä puolella.

Ulkomaanpostilla ollessaan virkamies useimmissa tapauksissa itse hoitaa asumisjärjestelynsä, edustuston ollessa tukena. Kulttuurishokin kohtaaminen ulkomaanpostin alkuvaiheessa, vieraaseen kulttuuriin astuessa on myös virkamiehelle ja hänen perheellensä usein raskas. Sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin saattaa kestää useita kuukausia (Sinkkonen 2008, 75). Ulkomaanedustustossa työskentelyä ei kuitenkaan useimmissa tapauksissa koeta erityisen haastavaksi, sillä työskentelytavat ovat päällisin puolin tuttuja, työskentelykieli on suomi ja henkilökunta koostuu asemamaasta palkattujen lisäksi suomalaisista, muista lähetetyistä virkamiehistä. Yksityisellä puolella samaan komennuskohteeseen ei yleensä lähetetä montaa suomalaista, ja tämä eroaa julkisen puolen ulkomaan komennuksella työskentelystä.

Empiirisessä osassa esitän syvällisemmin virkamiesten kokemuksia yhteydenpidosta kotiorganisaatioon. Vallitsevana trendinä UM:llä kuitenkin on, että ulkomaanedustustojen ja ministeriön välinen yhteydenpito on erittäin tiivistä, käytännössä jopa päivittäistä. Virkamiehet joutuvat substanssiasioissa olemaan ministeriön osastoihin yhteyksissä jatkuvasti, jotta työskentely kummassakin päässä hoituisi sujuvasti.

Ulkomaanpostin viimeisenä vuotena virkamies hakee sisäisen avoimen haun kautta uutta työtehtävää, joko toiseen ulkomaanedustustoon tai vaihtoehtoisesti takaisin ministeriöön. Ministeriön avoimet paikat avautuvat yleensä helmi-maaliskuussa, työtehtävän alkaessa saman vuoden elokuussa. Avautuvia paikkoja on rajoitetusti ja kilpailu paikoista on kova. Ilmoittautuminen avoimeen tehtävään tapahtuu UM:n sisäisessä palvelimessa ja hakupro-

sessissa otetaan huomioon siirtotoivomukseen vaikuttavat tekijät, tehtävän edellyttämät erityisosaamiset, sekä muut tehtävät, joihin virkamies on ilmoittautumassa ja niiden keskinäinen järjestys. Hakuprosessi uuteen työtehtävään on siis UM:n sisäinen ja virkanimikkeen turvin paluupositio on aina varma: jokaiselle UM:n virkamiehelle on ministeriössä jokin työtehtävä tiedossa – ja tämä tilanne ei ole aina sama yksityisen sektorin puolella.

Virkamiehellä on halutessaan mahdollisuus osallistua UM:n henkilöstön kehittämissyksikön järjestämään paluuvaimennukseen, jossa hän voi käsitellä paluuseen liittyviä haasteita muiden ulkomaanpostilta palanneiden virkamiesten kanssa.

Erot julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden ulkomaankomennusprosesseissa ovat siis melko suuret. UM:n virkamiehen työn luonteeseen kuuluu, että hän siirtyy työskentelemään tietyin väliajoin ulkomaanedustustoon. Ulkomailla työskentelyn valmius on siis edellytys UM:n virkamiehelle. Yksityisellä puolella ulkomaankomennukset ovat harvempia, ja pääasiassa vain isot monikansalliset yritykset toteuttavat työntekijöidensä lähettämistä tytäryhtiöihinsä. Ekspatriaattien valintaprosessi vaihtelee yrityksittäin, mutta pääasiassa vain pääkonttorin tunnetuilla ja luotetuilla työntekijöillä on mahdollisuus ulkomaankomennukseen (Adler & Gundersen 2008, 273).

Paluupositioista ei yksityisen puolen työntekijällä ole useissa tapauksissa etukäteistietoa, ja sen varmistuessa työtehtävä saattaa olla suuri pettymys. Tämä on yksi syy työntekijän irtisanoutumiseen komennuksen jälkeen. UM:n virkamiehen paluupositio on aina varma, ja tämä onkin varmasti yksi syy hyvin alhaiseen irtisanoutumisprosenttiin UM:n virkamiesten keskuudessa.

### **3 Tutkimuksen metodologiset valinnat**

#### **3.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Tämän opinnäytetyön olen suorittanut kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa pyritään havainnoimaan ja ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua holistisesti (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Yleisesti laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita eikä niinkään todentaa olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 160-164.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi laajat valikoimat erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, tutkittavien näkökulman päättelyminen, harkinnanvarainen otanta sekä hypoteesittomuus (Eskola & Suoranta 1998, 14-15). Hirsjärven ym (1997, 164) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista se, että aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa, tutkija käyttää omia havaintojaan tutkittavan tarkastelussa mittausvälineiden sijaan, tutkija suosii induktiivisen analyysin käyttämistä sekä pyrkii aineiston hankinnassa käyttämään metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät kokonaisvaltaisesti esille. Haastattelu on yksi tapa saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavien henkilöiden näkökulmista tutkimusaiheeseen. Haastattelusta tutkimusaineiston hankintatapana kerron lisää seuraavassa kappaleessa.

#### **3.2 Tutkimusaineiston hankinta**

Tutkimusaineiston hankin haastattelemalla UM:n diplomaatti- ja hallintouralaisia virkamiehiä. Haastattelu oli mielestäni parhain aineiston hankintatapa tutkimuksessani, sillä tästä tutkimusaiheesta ei ole tehty laajasti aiempaa tutkimusta ja aihealue oli itselleni päällisin puolin tuntematon, joten tutkijana minun oli hankala tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastattelun avulla pystyin saamaan haastateltavista syvällisemmän kuvan kuin esimerkiksi lomaketta käyttämällä. Henkilökohtainen haastattelutilanne mahdollisti myös laajemman ja kokonaisvaltaisemman kuvan tutkimusaiheesta.

Haastattelutyypinä käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelulla tarkoitetaan sitä, että haastattelun aihepiirit ja teemat on etukäteen sovittu, mutta kysymysten muotoilut ja järjestykset saattavat poiketa toisistaan aina haastateltavasta riippuen (Eskola & Suoranta 1998, 86). Etu teemahaastatteluissa on se, että kerättävä aineisto muodostuu haastateltavan henkilön kokemuksista. Omat etukäteisajatukseni mahdollisista vastausvaihtoeh-

doista eivät täten pysty rajaamaan kertyvää aineistoa. Tästä huolimatta etukäteen päättämäni teemat sitovat aineiston tutkimusongelmaani. (Tilastokeskus 2015.)

Jo haastateltavien valintaprosessissa halusin aineistooni mahdollisimman laajan skaalan eritaustaisia virkamiehiä, joten teemahaastattelu aineistonkeräämismenetelmänä oli tässä tutkimuksessa mielestäni loogisin – haastateltavilla on toisistaan poikkeavat perhe- ja urataustat, joten kysymykset oli muokattava yksilön ominaisuuksien mukaan.

### **3.3 Tutkimusmenetelmien luotettavuus**

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia sekä aineiston analysointivaihetta on hieman vaikea erottaa toisistaan – toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän vertailua vaikeuttaa sanaston ja käytetyn termistön poikkeavuudet. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessäni apunani on ainoastaan omat ennakko-oletukseni sekä teoreettinen tietopohja. Määrällisessä tutkimuksessa apunani olisi esimerkiksi tietokoneohjelmat – tällöin vastauksia olisi analysoitava faktojen perusteella. (Eskola & Suoranta 1998, 208.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen peruspilarina on tutkijan avoin subjektiviteetti ja tiedostaminen, että hän on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Eskola & Suoranta (1998, 211-212) jakavat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusterminologian kolmeen ryhmään:

- 1) uskottavuuteen, eli tutkijan on selvitettävä vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä
- 2) varmuuteen ottamalla huomioon tutkijan omat ennakko-oletukset
- 3) vahvistuvuuteen, eli tehdyt tulkinnot saavat tukea muista samaa ilmiötä tarkastelluista tutkimuksista.

Kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa arvioinnin mittaamisessa käytetään seuraavia oleellisia käsitteitä:

- 1) validiteetti eli tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointu sekä tehtyjen tulkintojen ja aineiston välisen suhteen pätevyys
- 2) reliabiliteetti (luotettavuus) eli ristiriitaisuuksien välttäminen tulkintojen välillä sekä mittaustulosten toistettavuus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Reliabiliteetillä tarkoitetaan siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia tutkimuksessa. Luotettavuutta voi todentaa esimerkiksi tutkimalla samaa aihetta muutaman kerran: jos samaa henkilöä tutkitaan kaksi kertaa saaden samanlaiset tulokset, voidaan tulosta pitää luotettavana. (Hirsjärvi ym 1997, 231.)

Validiteetillä eli pätevyydellä tarkoitetaan Hirsjärven ym (1997, 231-232) mukaan kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validi tutkimus on sellainen, jossa kuvaukset ja niihin liittyvät selitykset ovat yhteensopivat. Tämä tarkoittaa tarkkaa ja yksityiskohtaista selostamista tutkimuksen eri vaiheista. Tämän voi esimerkiksi todentaa selostamalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti haastattelutilanteiden olosuhteita ja haastatteluihin käytettyjä aikoja. Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt tuomaan esiin mahdollisimman yksityiskohtaista tarkastelua tutkimuksen eri vaiheista. Seuraavassa luvussa selostan tutkimusprosessini kulkua kauttaaltaan.

### **3.4 Tutkimuksen kulku**

Tutkimus lähti liikkeelle omasta aloitteestani. Työskentelen ulkoasiainministeriössä ja työni luonteen vuoksi olen jatkuvasti tekemisissä ulkomaanposteille lähtevien ja sieltä palaavien virkamiesten kanssa. Kiinnostus tähän tutkimusaiheeseen lähti virkamiesten kanssa käydystä keskusteluista sekä paluiden yhteydessä olevien haasteiden havainnoinnista. Lisäksi perhepiirissäni samaa aihepiiriä on tutkittu akateemisesti, mikä varmasti on osakseen vaikuttanut aiheen kiinnostavuuteen.

Tutkimusprosessini aluksi lähdin tutustumaan repatriaatioon liittyvään kirjallisuuteen sekä UM:n sisäisiin raportteihin siirtoperiaatteista. Seuraavaksi otin yhteyttä UM:n henkilöstöhallinnon kehittämisyksikköön, johon lähdin ehdottamaan tutkimusaihetta. Muutamien henkilökohtaisten tapaamisten sekä sähköpostiviestien vaihdon jälkeen pääsimme henkilöstön kehittämisyksikön koulutussuunnittelijan kanssa yksimielisyyteen tutkimusaiheesta ja -kysymyksistä. Hän ystävällisesti lupautui ohjaamaan minua tutkimuksessani. Saatuaan luvan tutkimukseen yksikön päälliköltä, aloitimme yhdessä keskustelun tutkimuksen vaiheista sekä haastateltavien valinnasta.

Pohdimme aluksi yhdessä millä tavoin saisimme tarpeeksi kattavan otannan haastateltavia, joilla olisi ajankohtaista kokemusta ja näkemystä ulkomaanpostista ja sieltä paluusta. Keskusteluidemme tuloksena päädyimme ottamaan kohderyhmäksemme kaikki Suomeen vuosina 2013-2014 palanneet virkamiehet, joita on yhteensä 130. Sain ohjaajaltani heidän yhteystietonsa, ja laitoin heille sähköpostitse haastattelukutsun esitellen tutkimusaiheeni

ja sen tarkoituksen. Haastattelukutsu lähetettiin hyvin laajalle joukolle, sillä olimme melko varmoja siitä, ettemme tulisi saamaan kovin montaa haastateltavaa. Yllätykseksemme myöntäviä vastauksia haastatteluun tuli kuitenkin 20 kappaletta.

Yhdeltä haastateltavalta sain myös ehdotuksen muutamasta henkilöstä, jotka olisivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseeni ja näin jakamaan kokemuksiaan ulkomaanposteistaan ja paluun jälkeisistä haasteistaan. Otin yhteyttä näihin kahteen henkilöön, joilla on usean kymmenen vuoden kokemus UM:n palveluksessa toimimisesta. Päätimme ottaa heidät mukaan haastateltavien joukkoon, vaikka heidän paluustaan onkin jo neljä - viisi vuotta, sillä heiltä ajattelimme saavamme hieman erilaista näkökulmaa paluun haasteista. Haastatteluun valikoitui lopulta 16 eritaustaista virkamiestä, 20 haastateltavan ollessa liian laaja joukko.

Haastatteluajat sovittiin virkamiesten kanssa sähköpostien välityksellä. Kaikki haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2015. Olin lähettänyt haastattelun kysymysrunгон kaikille haastateltaville etukäteen, jotta he voisivat pohtia haastattelun teemoja itsekseen tai mahdollisten perheenjäsentensä kanssa. Kysymysrungon lähettämisen yhteydessä tarkensin vielä tutkimusaihetta ja kysyin luvan haastatteluiden nauhoittamiseen. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen.

Haastattelutilanteet suoritettiin ajankäytöllisten syiden vuoksi haastateltavien työhuoneissa työpäivän aikana. Haastattelut kestivät noin 20 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastattelujen aluksi täydensin haastateltavien taustatiedot -lomakkeen (liite 1), jossa selvitin haastateltavan urapolun (diplomaatti/hallintoura), iän, perhetilanteen, aikaisempien ulkomaanpostien lukumäärän, viimeisimmän ulkomaanpostin kohdemaan, työtehtävän sekä postin keston, ulkomaanpostia edeltäneen työtehtävän sekä työskentelymaan sekä ulkomaanpostille lähdön motiivit. Viimeisenä taustatietokysymyksenä tiedustelin, onko virkamies osallistunut UM:n henkilöstöhallinnon kehittämisyksikön järjestämään paluupalmenukseen. Kaikki edellä mainitut taustatietokysymykset ovat oleellisia tietoja virkamiehen paluukokemusten analysointivaiheessa.

Taustatiedot kysytyäni etenimme haastatteluissa hyvin pitkälti laatimani haastattelurungon mukaisesti. Haastattelujen lopuksi kerroin virkamiehille tutkimukseni aikataulusta sekä lupasin lähettää valmiin työn heille sähköpostitse toukokuun aikana.



### 3.5 Aineiston esittely

Seuraavassa taulukossa esittelen haastateltavat lyhyesti.

Henkilö 1 : Hallinnollisella uralla toimiva perheellinen nainen, jolla on takana kaksi ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 30min.
Henkilö 2: Hallinnollisella uralla toimiva perheellinen nainen, jolla on takana viisi ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 40min.
Henkilö 3: Hallinnollisella uralla toimiva perheetön nainen, jolla on takana kahdeksan ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 45min.
Henkilö 4: Hallinnollisella uralla toimiva perheellinen nainen, jolla on takana kolme ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 30min.
Henkilö 5: Hallinnollisella uralla toimiva perheellinen mies, jolla on takana seitsemän ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 1h30min.
Henkilö 6: Hallinnollisella uralla toimiva perheetön mies, jolla on takana kolme ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 45min.
Henkilö 7: Hallinnollisella uralla toimiva perheellinen mies, jolla on takana seitsemän ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 1h30min.
Henkilö 8: Diplomaattiuralla toimiva perheetön nainen, jolla on takana kaksi ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 45min.
Henkilö 9: Diplomaattiuralla toimiva perheellinen nainen, jolla on takana kuusi ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 35min.
Henkilö 10: Diplomaattiuralla toimiva perheetön nainen, jolla on takana kaksi ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 25min.
Henkilö 11: Diplomaattiuralla toimiva perheellinen mies, jolla on takana viisi ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 30min.
Henkilö 12: Diplomaattiuralla toimiva perheellinen mies, jolla on takana neljä ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 40min.
Henkilö 13: Diplomaattiuralla toimiva perheellinen mies, jolla on takana kolme ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 50min.
Henkilö 14: Diplomaattiuralla toimiva perheellinen mies, jolla on takana neljä ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 50min.
Henkilö 15: Diplomaattiuralla toimiva perheellinen mies, jolla on takana kolme ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 45min.
Henkilö 16: Diplomaattiuralla toimiva perheellinen mies, jolla on takana kolme ulkomaanpostia. Haastattelun kesto n. 60min.

### **3.6 Aineiston analyysi – tyypittely**

Haastattelusta kertyneen aineiston analysoin tyypittelyn avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että ensin purin aineiston teemojen perusteella osiin ja seuraavaksi etsin vastauksista samankaltaisuuksia. Näin vastausten perusteella muodostui erilaisia tyyppejä. Tyypikuvaukset ovat siis tiivistettyjä yhteenvetoja aineistosta, joista nousee esiin aineiston tärkeimmät elementit. Aineiston ryhmittäytyessä samankaltaisten tyyppien perusteella, poikkeavien vastausten systemaattinen etsintä on yksinkertaisempaa (Eskola & Suoranta 1998, 181; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tyypittely analyysitapana tässä tutkimuksessa oli mielestäni loogisin vaihtoehto, sillä haastatteluaineistoni on laaja ja haastateltavien vastausten perusteella oli helppo löytää samankaltaisuuksia. Teemoista muodostui haastattelukysymykset ja vastauksista olen tyypitellyt lopulliset tulokseni. Tyyppien lisäksi olen nostanut esiin oman valintani mukaan tutkimuskysymysten selvittämisen kannalta olennaisia yksittäisvastauksia. (Silius 2008.)

## 4 UM:n virkamiehen kotiinpaluun haasteet

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni empiirisen osuuden. Ensimmäiseksi tarkastelen lyhyesti haastateltavien motiiveja lähteä ulkomaanpostille sekä varsinaista ulkomaanpostia ja sen aikana tapahtunutta yhteydenpitoa ministeriöön. Itse ulkomaanpostiin liittyvien kysymysten jälkeen käsittelen virkamiesten näkökulmia ja ajatuksia siitä, millaiseen työtehtävään he ovat postin jälkeen sijoittuneet, millaista perehdytystä he ovat uuteen työtehtäväänsä saaneet, kuinka he ovat sopeutuneet uuteen työympäristöönsä ja yleisesti kotimaahansa, sekä millaista tukea he toivoisivat työnantajaltaan, UM:ltä, paluumuuttoprosessin onnistumiseksi. Merkittävimmiksi kotiinpaluun haasteiksi nousi selkeästi kuitenkin postin jälkeisen työtehtävän määräytyminen, postin vaikutus urakehitykseen, urapolun suunnittelun toimimattomuus sekä perehdytyksen taso. Näitä aiheita tarkastelen syvällisemmin myöhemmissä kappaleissa.

Kaikille haastateltaville syyt lähteä ulkomaanpostille olivat pääasiassa ammatillisia. He kaikki ovat itse hakeutuneet ulkomaanpostille eikä ketään heistä varsinaisesti määrätty tiettyyn kohteeseen. UM:n yhtenä ominaisena piirteenä onkin tehtäväkierto ja siihen tiiviisti liittyvä työskentely ulkomailla.

*”Ulkomaanpostit kuuluu UM:n systeemiin. Senhän takia mä taloon alun perin tulinkin, että pääsisin matkustelemaan ja työskentelemään ulkomailla.” (H3)*

Muutamit virkamiehet mainitsivat myös motiivina olleen haastavammat työtehtävät ulkomaan edustustoissa. Siellä he saavat vastuullisempia työtehtäviä ja kokevat, että heidän työtänsä todella arvostetaan (H2, H5, H12). Barhamin ja Antalin mukaan (1994) ekspatriaatit usein kokevatkin ulkomaankomennuksen työtehtävät paljon haastavampina sekä jännittävämpinä kuin kotiorganisaatiossa työskennellessään, jonka vuoksi paluupositio saattaakin olla suuri pettymys. Myös aiempi työkokemus tai yleinen intressi kohdemaasta olivat perusteina lähteä juuri kyseiselle ulkomaanpostille (H5, H6, H11, H13).

Yleinen sopeutuminen ulkomaanpostikohteeseen vaihteli haastateltavien välillä. Osa koki sopeutumisen suhteellisen helpoksi, sillä aiempi työkokemus kohdemaassa tai -alueella helpotti asettautumista eikä varsinaista kulttuurishokkia tullut missään vaiheessa kohdattua (H3, H4, H7, H6, H8, H12, H13, H14, H15, H16). Dickmann ym (2008,132) mukaan ekspatriaatin sopeutuminen muodostuukin aiempien kokemusten myötä, jotka heijastuvat yksilön käyttäytymiseen ja täten mahdollistaa tehokkuuden uudessa ympäristössä.

Osa virkamiehistä koki kuitenkin kohdemaan kielen olleen haaste sopeutumiselle, ainakin postin alkuvaiheessa. Vuorovaikutustilanteet paikallisten kanssa koetaan tällöin vaikeiksi ja sopeutuminen kulttuuriin on haastavaa (Maude 2011, 187).

*”Alkuun kielitaito oli aivan ruosteessa... Se mua kadutti paljon. Mietin edellisellä postilla jos olisin ehtinyt ottamaan ranskan tunteja ennen siirtymistä, mutta en mä sitten kerennyt.” (H10)*

*”Opiskelin koko ajan kohdemaan kieltä .... Yksinkertainen arkipuhe luonnistui. Hirveen paljon enemmän olisi pitänyt panostaa päästääkseen seuraavalle tasolle. Erityiskieliin panostaminen olisi hirveän tärkeää ... Kohdemaan kielen vähäinen puhuminen vaikutti yleiseen viihtymiseen.” (H2)*

Osa haastateltavista koki sopeutumisen kohteeseen alkuvaiheessa rankaksi suuren työ määrän tai täysin uuden työnkuvan vuoksi.

*”Sopeutuminen täysin uusiin työtehtäviin vei oman aikansa, varmaan noin puoli vuotta.” (H4)*

*”Siviilielämässä sopeutuminen sujui hyvin, mutta työn puolesta tosi haastavaa. Töitä oli paljon ja tukea tuli tosi vähän kollegoilta. Pitkää päivää alussa, itkua ja kyyneleitä.” (H5)*

Kaikki haastatellut virkamiehet vierailivat kotimaassa ainakin yhden kerran vuodessa ulkomaanpostinsa aikana. Euroopassa tai Lähi-idässä postilla olleet vierailivat Suomessa keskimäärin parin kolmen kuukauden välein, kun taas kaukokohteissa olleet pääasiallisesti UM:n kustantamalla kotilomamatkalla, joka kustannetaan kaikille perheenjäsenille. Black ym (1992) mukaan toistuvat vierailut kotimaahan ulkomaankomennuksen aikana edesauttavat paluusopeutumista komennuksen päätyttyä.

*”Kävimme Suomessa perheen kanssa vaan kerran vuodessa, UM:n kotilomamatkalla. – on niin kaukana, aikaero on todella suuri ja matkustaminen on aivan liian kallista omalla rahalla matkustaa. Ja se on epäkohta kaukomaissa postilla olevilla.” (H16)*

Yhteydenpito ministeriöön ulkomaanpostin aikana oli kaikille virkamiehille suhteellisen yleistä. Lähes puolet haastateltavista oli tiiviisti yhteyksissä ministeriössä sijaitseviin alueosastoihin päivittäin, lopuille yhteydenpito oli pääasiallisesti viikoittaista. Yhteydenpito oli kuitenkin pääpiirteittäin substanssipainotteista. Tiivis yhteydenpito kotiorganisaatioon komennuksen aikana Blackin ym (1992) mukaan edistää keskinäistä tiedonjakoa ekspatria-

tin ja kotiorganisaation välillä ja vähentää ekspatriaatin epätietoisuutta kotiorganisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Jos tiedonjako liittyy myös työhön liittymättömiin asioihin, on vaikutusta tällöin havaittavissa ekspatriaatin yleisiin odotuksiin repatriaatiosopeutumises-  
ta.

*”Yhteydenpito on kyllä aika tiivistä. Nykyvälineillä olet sähköpostin päässä koko ajan. Päivittäin ollaan moneen kertaan yhteyksissä. Samalla luet netistä Suomen lehdet ja hoidat pankkiasiat ja niin edespäin. Ikään kuin et oo veke Suomesta ollenkaan. Sitä on vaan osa tätä mikä se on.. no niinku etäpääte.” (H14)*

Yleinen sopeutuminen takaisin Suomeen oli suurimmalle osalle haastateltavista hyvin jouhevaa, pääasiassa sen vuoksi, että paluita on ollut jo monta takana. Adlerin ja Gunder-  
senin (2008, 287) mukaan repatriaatin tunne-elämän vaihtelut ovat usein samankaltaisia kuin ulkomaankomennukselle mennessään ja sopeutuminen takaisin kotimaahan saattaa kestää jopa vuoden verran.

*”Tietysti aina pidemmän ulkomailla olon jälkeen on hämmästyttäviä ja muutoksia on tapahtunut kotimaassa. Tietyllä tapaa saattaa tuntea olonsa ulkopuoliseksi. Mutta sopeutuminen kotimaahan yleensäkin... saa puhua äidinkieltään, onhan tää hirveen helppoa! Kerta-  
kaikkiaan, mitä tässä nyt voisi valittaa!” (H9)*

Kaksi virkamiestä on kuitenkin kokenut paluun melko vaikeaksi, jonka vuoksi halu lähteä takaisin ulkomaille on suuri.

*”Yllättävän vaikeeta sopeutuminen Suomeen on ollut. En tajunnutkaan millainen paluu-  
angsti mulla olikaan ennen tätä paluuvalmennusta... Hirveen pitkään kesti tajuta, että mä tuun olemaan täällä pysyvämminkin, ajatteli jotekin olevan pidemmällä lomalla. Huomasin sen, että kaverit on taas lähellä, mutta oman sosiaalisen elämän laajentumisen mahdollisuus jäi huomaamatta ja havaitsematta. Toki se on ihan itsestä kiinni mitä haluaa tehdä.” (H6)*

*”Monta paluuta takana, joten ei mitään paluushokkia ole ollut. Sääolot Suomessa rankimmat ... Kyl me ollaan vaimon kans puhuttu, että ei me oikein vaan viihdytä Suomessa. Ehkä sitä on asuttu liian kauan pois täältä. Moni asia suomalaisissa ja ympäristössä rupee ottaa päähän, eikä suomalaiset näe sitä itse.” (H5)*

Muutamit perheelliset virkamiehet kokivat lapsiensa tai puolisonsa sopeutumisen kotimaahan paljon vaikeammaksi kuin oman sopeutumisensa. Tähän on pääasiassa vaikut-

tanut puolison työtilanne kotimaahan palatessa. Black ym (1992) korostavatkin puolison ja perheen sopeutumista: mitä paremmin heidän sopeutumisensa on sujunut, sitä paremmin myös repatriaatti itse sopeutuu kotimaahansa.

*”... onhan se aina taloudellisesti kova paikka tulla takaisin Suomeen. Puolisolle työnsaantikin on ollut vaikeaa ja tämä tuo omat haasteensa paluuseen.” (H4)*

*”Muutos on huomattavasti perheelle erilainen kuin virkamiehelle itselleen. Sama UM odottaa, samat arkiset asiat odottaa. Me virkamiehet raapastaan tosi vähän sitä yhteiskuntaa ulkomailla, perhe paljon enemmän. Hekin tosin ovat eläneet tietynlaisessa kuplassa ... On se ristiriita lasten ja vanhempien välillä: me aikuiset tullaan kotimaahan, mutta lapset ei oikeastaan palaa kotimaahansa, kun posteille on lähdetty heidän ollessa ihan pieniä. Suomessa ollaan vaan oltu lomailemassa. Totta kai heille on muodostunut toisenlainen identiteetti ulkomailla asuessaan melkein koko lapsuuden.” (H7)*

*”Oma sopeutuminen on ollut helppoa, mutta puolison kannalta tilanne on eri, kun hän joutuu aloittamaan kaiken alusta. Tässä tulee esiin puolison työllistyminen. Hän ei ole töissä, hakenut kylläkin paikkoja. Kun lähdimme ensimmäiselle postille, hänellä oli oma ura, irtisanoutui työstään ja lähti matkaani. Hän alkoi tekemään lapsia ja uhrautui. Tämä hän on toki henkilökohtainen valinta. Olemme yhdessä tehneet tämän valinnan eikä ketään voi tästä niin sanotusti vaatia tilille.” (H12)*

#### **4.1 Ulkomaanpostin jälkeisen työtehtävän määrittäminen**

Merkittävimpänä haasteena ja jonkinlaisena epäkohtana useimmat haastateltavat kokivat ulkomaanpostin jälkeisen työtehtävän määrittämisen ja siihen liittyvän hakuprosessin. UM:n periaatteiden mukaan ministeriössä avautuvat paikat julkaistaan helmimaaliskuussa, työtehtävien alkaessa elokuun ensimmäisenä päivänä. Hakuvaihtoehtoja voi laittaa useampia haluttuun järjestykseen. Ilmoitus uuteen työtehtävään sijoittamisesta vaihtelee ja joissain tapauksissa siitä ei ole ollut tietoa ennen kotimaahan paluuta. Allenin ja Alvarezin (1998) mukaan tulevan työtehtävän suunnittelu jätetään useissa tapauksissa ulkomaankomennuksen loppuvaiheeseen, jonka vuoksi mieluista työtehtävää ekspatriaatille on vaikea löytää. Dickmanin ja Harrisin (2005) mukaan onkin melko tavanomaista, että komennukselle lähtiessä paluupositioista ei ole varmuutta, ja epävarmuus vaan kasvaa kotiinpaluun lähestyessä. Repatriaatin ollessa tietoinen paluupositioistaan, pystyy hän tiedostamaan roolinsa uudessa työyhteisössä ja sopeutuminen uuteen työympäristöön ja työtehtäviin on helpompaa (Black ym 1992). Haastatteluista kävi ilmi ettei kukaan virka-

miehistä päässyt ensisijaiseen hakuvaihtoehtoonsa, jos kyseessä oli niin sanottu normaali hakuprosessi.

*"Hain näitä paikkoja, mitä oli auki...Tämä paikka ei ollut ensisijainen vaihtoehtoni ja itse asiassa tämä paikka tuli auki vasta hakuajan päätyttyä. Eli tää ei ollut mikään varsinaisista hakuvaihtoehtoistani ... Kyl niinku uskomattoman myöhään sain tietää sijoitukseni. Vasta kesäkuun lopussa. Kyllähän näiden paikkojen pitäis olla selviä huhti-toukokuussa.. Jos olisin ollut ekaa kertaa palaamassa Suomeen postilta, niin sit olisin ollut erittäin huolissani."* (H16)

*"Olin hakenut tiettyihin tehtäviin, mutta sitten niihin tehtäviin mihin hain, ei mihinkään tärpännyt. Sit tuli sellainen lista, josta voin vielä hakea, ns. leftoverit. Sit mä hain niistä mikä oli mun mielestä kaikista kiinnostavin... Annetut tehtävät eivät olleet vaativuustasolta sitä mitä aikaisemmat tehtävät olleet."* (H13)

*"Hain muutamaa paikkaa. Tähän tulin valituksi. Vaihtoehtoissa ei ollut mitään erityistä paikkaa, mihin olisin edes halunnut. Se on vähän niinku ... noita paikkoja on mitä on ja niihin sitten vaan haetaan."* (H4)

*"Oon jotenkin täällä oppinut, että jos haluaa jonnekin paikkaan päästä, niin sua yleensä kysytään. Sit jos sua ei kysytä, niin on vaikea päästä. Näin se vaan usein menee. Mua tosiaan pyydettiin tähän tehtävään, sitten mä hain normaalin prosessin mukaisesti."* (H14)

Kahdessa haastattelussa kävi myös ilmi, että hakuprosessin yhteydessä virkamiehelle ei annettu vaihtoehtoja tulevan työtehtävän sijoituksen suhteen.

*"Sanoin olevani käytettävissä ja hallinnolla on houkutus laittaa henkilöt –osastolle jos kokemusta sieltä on... Käytännössä mun sijoitus meni niin, että mulle annettiin joukko vaihtoehtoja, joita mä hain. Mulle hallinnollinen osasto ilmoitti, että – paikka on vapaa. Ei siinä hirveesti neuvotteluvaraa ollut."* (H15)

*"Olin palaamassa virkavapaalta. Mulle annettiin ymmärtää, että ministeriön ei tarvitse ottaa virkamiestä virkavapaalta takaisin kesken kaiken. Virkavapauteni keskeytyi siis vuotta aiemmin. Eihän mulla hirveesti jäänyt mahdollisuutta kun hakea töitä mihin sanottiin et pitää hakea... Sähköpostiviesteillä käytiin hallinnon kans läpi tää asia ja mulle ilmoitettiin et tällainen paikka on vapaana. Sanoin etten ole oikein kiinnostunut kyseisestä paikasta. Annettiin ymmärtää etten sit saisi palata vuotta aikaisemmin vuorotteluvapaalta jos en ota paikkaa vastaan... Eli se oli take it or leave it."*(H5)

## 4.2 Ulkomaanpostin vaikutus urakehitykseen

Yhtenä haastatteluteemana oli kuinka virkamies itse kokee viimeisimmän ulkomaanpostin vaikuttavan hänen henkilökohtaiseen urakehitykseensä. Vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan, mutta noin puolet haastateltavista koki postin vaikuttavan myönteisesti urakehitykseen UM:n palveluksessa. Muutamassa haastattelussa kävi ilmi, että työkokemus tietynlaisista työtehtävistä edesauttaa urakehitystä kyseisellä urapolulla (H8, H14).

*”Koen pestin vaikuttavan positiivisesti urakehitykseeni. – pesti on erittäin hyvä referenssi CV:ssä, mutta en tiedä kuinka suuri juttu se on UM:ssä. Tosi hienoihin tehtäviin olen päässyt ja ehkä kaikkein mielenkiintoisimmat joihin olisi koskaan kuvitellut pääsevänsä.” (H8)*

*”Kyllä mä yleisesti ottaen ajattelen sen olevan hyvä asia urakehityksen kannalta. Paljon varmempi ja selkeämpi olo. Edustustossa joutuu ottamaan enemmän vastuuta ja verkostot siellä eivät ole niin isoja, joten mun mielestä se on positiivinen asia.” (H1)*

Haastateltavien joukosta löytyi kuitenkin virkamiehiä, jotka eivät koe ulkomaanpostin vaikuttavan urakehitykseensä positiivisesti tai millään tavoin. Adlerin (2000) mukaan suurin osa ulkomaankomennukselle lähetetyistä johtajista uskoo komennuksen auttavan heidän urakehitystään, mutta tutkimusten mukaan komennuksella on parhaimmillaan vain neutraali vaikutus yksilön urakehitykseen. 'Poissa silmistä, poissa mielestä' -syndroomaa on myös koettu tapahtuvan UM:n sisällä: H12 mukaan uraa tehdään Helsingissä ja ulkomailla ollessa virkamies niin sanotusti unohdetaan.

*”Emmä usko et se vaikuttaa. Toki yritän markkinoida tota pestiä hallinnon ja päälliköiden suuntaan, mutta meillä on suljettu urajärjestelmä. Joka paikkaan on aina valtavasti hakijoita, se on aina vähän tuurista kiinni mihin kukakin valitaan.” (H15)*

*”Mä vähän luulen ettei toi pesti vaikuttanut positiivisesti urakehitykseen. Viiden vuoden jakso – edustustossa ei varmaankaan urakehitystäni edistänyt. Mutta katson, että se oli mulle itselleni hyvä posti.” (H3)*

*”En mä usko et se on ainakaan negatiivisesti vaikuttanut... Musta tää liittyy enemmänkin kunnianhimoon tai palavaan haluun edetä urallaan. Mulla ei sitä välttämättä oikein ole, että jokaisen askeleen olisi suunnattava ylöspäin. Ehkä enemmänkin se, että on suhteellisen tyydyttävät toimeentulot ja suhteellisen tyydyttävä työ ja -ympäristö. En hirveesti kai-*



*paa esimiestehtäviin. Niitä ei hallinnollisella uralla meidän talossa muutenkaan hirveästi ole tarjolla, joten jos se olis ehdottomana päämääränä niin pettyis hyvin äkkiä.” (H6)*

### 4.3 Urapolun suunnittelun epäkohdat

Yhtenä epäkohtana useat virkamiehet ovat kokeneet urapolun suunnittelun toimimattomuuden. UM:n hallinnollinen osasto on järjestänyt niin sanottua urasuunnittelukeskustelua ulkomaanpostilta palaajille, jossa keskustellaan virkamiehen toiveista ja ajatuksista oman uransa suhteen UM:n palveluksessa toimiessaan. Lisäksi kaikki UH:n virkamiehet käyvät esimiehensä kanssa tavoite- ja kehityskeskustelun (TAKE), jossa samaa teemaa myös käsitellään. Suurin osa virkamiehistä on kuitenkin kokenut, etteivät urasuunnittelukeskustelut ole olleet erityisen hyödyllisiä. Blackin ym (1992) mukaan repatriaatin uratavoitteisiin liittyvä kommunikointi on ensisijaisen tärkeää sopeutumisprosessin onnistumiseksi. Selkeällä ja suoraviivaisella kommunikoinnilla repatriaatti välttyy yllätyksiltä tulevasta paluupositiostaan.

Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, ettei tieto urasuunnittelukeskustelusta ole välittynyt kyseiselle virkamiehelle, joten tämä henkilö ei ole ollut tietoinen keskustelumahdollisuudesta (H13). Yksi haastateltava sanoi kuulleensa kollegaltaan mahdollisuudesta päästä keskusteluun, muttei ollut saanut siihen kutsua, joten hän koki systeemin olevan toimimaton (H8).

*”Kävin urasuunnittelukeskustelun. Se oli lähinnä keskustelua, mut en kokenut sen olevan mitään erityistä suunnittelua... Oli ihan kiva käydä juttelemassa että mihin kaikkeen olisi kiinnostusta ja mitä koulutuksia olis mahdollisesti tarjolla, mut en kokenut sitä kuitenkaan mitenkään erityisen hyödylliseksi tai tarpeelliseksi.” (H1)*

UM:llä on oma sisäinen järjestelmänsä, jossa on tietoa virkamiesten työkokemuksista ja mahdollisuuksista ilmoittautua erilaisiin koulutuksiin. Sivuston koulutusportaalista löytyy tietoa tulevista koulutuksista ja valmennuksista. Joissakin koulutuksissa on täysin avoin haku kaikille virkamiehille (kuten kielikurssit, siirtokoulutukset ja joidenkin käyttöjärjestelmien koulutustilaisuudet), mutta osaan koulutuksista voi hakeutua vain ns. erityisluvalla. Kaikkiin työtehtäviin liittyviin koulutuksiin tarvitaan kuitenkin esimiehen puoltamus.

*”Hakeuduin urasuunnittelukeskusteluun välittömästi Suomeen palattuani. Mehän se käytiin, mut ei heillä ollut mitään tarjota. Mä kyllä veikkaan, että talossa on erittäin korkea turhautumisprosentti... Joku menee tässä systeemissä pieleen. Urasuunnittelukeskustelu oli oikeasti yhtä tyhjän kanssa.” (H3)*

*”Kävin urasuunnittelukeskustelun, kun olin palannut Suomeen. Se oli ihan hyödyllinen siinä suhteessa, että pystyin pukemaan sanoiksi joitakin ajatuksia, mut toisaalta heidän osaltakin todettiin, ettei keskustelu ole kuitenkaan sitova ja että urani tulee kehittymään näin ja näin... Meillähän kuitenkin on sisäinen haku. Summa summarum, pidän tärkeänä urasuunnittelukeskustelua ja tämän instrumentin olemassaoloa, mutta sitä pitäisi jotenkin kehittää. Mitä sen funktio oikeastaan edes on? Ihan kiva käydä juttelemassa, mutta jos se ei vaikuta mihinkään, niin pitäisi selvittää mitä sillä tavoitetaan.” (H12)*

Muutamit virkamiehet kokivat kuitenkin urakeskustelun erittäin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi.

*”TAKE-keskustelu oli erittäin hyödyllinen. Olin ihan otettu ja fiiliksissä, kun kysyttiin mun ikäiseltä naiselta, että mitä haluaisin alkaa tehdä, kun sulla on niin paljon kokemusta. Ihan hirveen kannustavaa!” (H2)*

*”Olin siellä paluukeskustelussa ja se oli erittäin hyvä!” (H16)*

Vallitsevana ajatuksena urapolun suunnittelun suhteen oli selkeästi se, että UM:n suljetun systeemin vuoksi suunnittelu ei ole oikein mahdollista. Avoimia paikkoja vapautuu tietyn verran joka vuosi, mutta kilpailu avoimista paikoista on erittäin kova. Tämän vuoksi työtehtäviin sijoittuminen on tavallaan tuurista kiinni. Kaksi virkamiestä kuitenkin koki uriensa kulkeutuneen realistisessa mielessä loogisesti ja nousujohteisesti (H11, H14).

#### **4.4 Perehdytys uuteen työtehtävään**

Tehtäväsiirrot kuuluvat UH:n toimintaan. Perehtyminen ja perehdyttäminen uuteen työtehtävään ovat erityisen tärkeitä, ettei työtehtävien hoitoon tulisi katkoja. UH:n periaatteiden mukaan jokaisella virkamiehellä on oikeus saada asianmukaista perehdyttämistä – tämä edesauttaa niin uutta työntekijää, työyhteisöä kuin koko organisaatiota. Esimiehellä on velvollisuus varmistaa, että virkamies saa asianmukaisen perehdytyksen työtehtäviinsä. Hän voi delegoida vastuun perehdyttämisestä yhdelle nimetylle tai useammille henkilöille, mutta viime kädessä hänellä on velvollisuus ja kokonaisvastuu uuden henkilön perehdyttämisestä. Jokaisessa yksikössä tulisi olla myös niin sanottu yleisperehdyttäjä, joka opastaa uuden työntekijän yksikön tapoihin. Yleisperehdyttäjänä toimii useimmissa tapauksissa yksikön sihteeri. (Ulkoasiainministeriö 2012.) UH:n sisäisessä intranetissä on myös niin sanottu perehdytyspolku, josta virkamies saa apua käytännön asioihin.

Yhtenä kompastuskivenä uuteen työtehtävään astuessaan useat haastateltavat kokivat perehdytyksen alhaisen tason. Kuten aiemmin on tullut ilmi, tehtäväsiirrot UH:n sisällä tapahtuvat samanaikaisesti (1.8., jota usein edeltää virkamiesten kesälomat), jonka vuoksi edeltäjän tapaaminen on suurimmassa osassa tapauksista mahdotonta ennen uuteen työtehtävään siirtymistä. Tämä taas johtaa siihen, että ohjeistus tapahtuu sähköpostin välityksellä, joka usein vaikeuttaa tiedon kulkua. Edeltäjällä on velvollisuus jättää uudelle työntekijälle niin sanottu testamentti, jossa käy ilmi vireillä olevat ja ajankohtaiset substanssipuolen asiat, mutta kahdessa haastattelussa ilmeni, ettei testamenttia oltu jätetty tai se oli ollut hyvin alkeellinen (H12, H13). Muutamassa haastattelussa kävi myös ilmi, että siirron yhteydessä uudessa yksikössä tapahtui samanaikaisesti suuria muutoksia – kuten yksikön päällikön vaihtuminen tai uuden yksikön syntyminen – ja nämä vastavuoroisesti vaikuttivat perehdytyksen tasoon.

*"Perehdytys oli mitä oli.. Kollega perehdytti jollain tasolla ja sähköpostitse kävin pintapuolista keskustelua edeltäjän kanssa. Perehdytystä pitäisi kehittää". (H7)*

*"Perehdyttäminen ei toiminut mun töideni osalta. Olin yhteyksissä edeltäjäni sähköpostitse ja hän avusti sen verran mitä pystyi noin etänä.. Siirron aikaan myös yp (yksikön päällikkö) vaihtui, jonka vuoksi minulla ei ollut kunnollista perehdytystä."(H4)*

Negatiivisten perehdyttämiskokemusten valossa työtehtävien hoitaminen ja alkuun pääseminen on vienyt turhan paljon aikaa, joka on aiheuttanut turhautumista useiden haastateltavien keskuudessa.

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet perehdytystä lainkaan puutteelliseksi vaan päinvastoin. Viisi haastateltavista koki perehdytyksen tason erittäin hyväksi ja osoittivat siitä suurta kiitosta esimiehilleen ja kollegoilleen.

*"Mulla oli hirveen hyvät edeltäjän ohjeet. Hän oli jättänyt malleja tikulle ja vaihdettiin paljon sähköposteja. Tää työ ei ole niin monihaaraista ja vaikeaa, päinvastoin, aika suorittavaa hommaa, että siinä mielessä perehdytykseni riitti vallan mainiosti. Ja sain kyllä tukea kollegoilta tarvittaessa."(H3)*

*"Mut perehdytettiin tähän työhön erittäin hyvin. Mun edeltäjä lähetti perustaustoja jo etukäteen ja oli siinä mielessä onnellinen tilanne, että hän oli jäämässä eläkkeelle, joten me saatiin olla kolme päivää yhtä aikaa täällä mikä on aika harvinaista – kun yleensä se toinen on jo lähtenyt uudelle postille jo muutamaa viikkoa aikaisemmin. Se, että pystyttiin olemaan täällä päässä yhdessä, se oli hirveen hyödyllistä." (H2)*

#### 4.5. UM:n rooli kotiinpaluun haasteiden kohtaamisessa

Haastattelujen lopuksi pyysin virkamiehiä antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia UM:n henkilöstöhallinnolle, jotta hallinnollinen osasto pystyisi tulevaisuudessa auttamaan vielä paremmin virkamiehiä sopeutumisprosessissa Suomeen palatessaan. Toiveet ja ehdotukset vaihtelivat hyvin laajasti, joten varsinainen tyypittely aiheen suhteen on tutkimuksessani mahdotonta. Haastatteluista nousi esiin kuitenkin muutama selkeä teema, johon virkamiehet kokivat tarvitsevansa työnantajaltaan tukea paluuprosessin onnistumiseksi. Selostan näitä teemoja seuraavaksi lyhyesti.

Viisi haastateltavaa koki (H7, H9, H11, H12, H15), että paluusopeutumisen onnistumiseksi UM:n olisi suunnattava painopiste virkamiehen puolisoon ja perheenjäseniin. Tämän he ovat selittäneet siten, että virkamies ei itse koe suurta paluushokkia kotiorganisaatioon palatessaan, sillä työympäristö on tuttu eivätkä työtehtävät useimmissa tapauksissa vaihdettu ministeriöön palatessaan liian radikaalisti. Tilanne on täysin toinen puolisolle, jos hän on lähtenyt ulkomaanpostille mukaan. Hän on joutunut uhraamaan oman uransa ja joutunut aloittamaan kaiken niin sanotusti alusta. Muutamissa haastatteluissa kävikin ilmi, että puolison on ollut erittäin vaikea saada töitä Suomesta pitkien ulkomaanjaksojen jälkeen. Useilla UM:n virkamiehillä on ulkomaalaistaustainen puoliso, mikä varmasti osakseen vaikeuttaa työnsaantia Suomessa. UM kuitenkin tukee ulkomaalaistaustaisia puolisoita tarjoamalla heille suomen tai ruotsin kielen kursseja.

*”Mä en usko että se on UM:n velvollisuus pitää huolta puolison työllistymisestä. Mutta puolisorvaukset ovat kyllä naurettavan alhaisia. Jos ja kun puoliso on korkeasti koulutettu ihminen ja hoitaa kaikkia käytännön asioita kiitettävästi, niin se arvostus mitä puolisoita kohtaan osoitetaan, on non-existent... Puolison aseman huomioiminen paremmin ja arvostuksen osoittaminen olisivat tärkeitä UM:n puolelta.” (H12)*

*”UM:n paluukoulutuksen voisi suunnata puolisoille. On fakta, että UM:n palveluksessa olevien keskuudessa avioeroprosentit ovat todella korkeita, varmaan juuri näiden perheelle asetettujen vaatimusten johdosta. Jos perhe voi hyvin, niin virkamieskin voi hyvin.”(H11)*

Virkamiesten lapsien kohdalla sopeutuminen Suomeen suurimmassa osassa haastatteluista oli sujunut suhteellisen jouhevasti: suomalaiseseen koulusysteemiin paluuta ei oltu koettu liian haastavaksi eikä uusien kavereiden hankkiminen ollut vaikeaa. Sopeutumiskokemukset riippuivat hyvin pitkälti lapsen iästä: mitä nuorempi lapsi, sitä helpommaksi sopeutuminen koettiin. Suomeen paluu saattaa kuitenkin olla henkisesti nuorelle vaikea

paikka, jos suurin osa lapsuudesta on vietetty ulkomailla eikä suomalaista identiteettiä ole välttämättä omaksuttu (H5).

Neljä haastateltavista koki, että heidän sopeutumisensa Suomeen ja ministeriöön helpotuisi, jos he saisivat tiedon uudesta työtehtävästään tarpeeksi ajoissa. Näin he pystyisivät etukäteen valmistautumaan uusiin työtehtäviinsä kattavasti ja aloitus uudessa työssä ei tuntuisi niin hankalalta.

*”Urakeskustelut olisi hyviä, jotta voisi valmistautua etukäteen tuleviin työtehtäviinsä, esimerkiksi käymällä erilaisissa koulutuksissa. Kuten vaikka kielikoulutuksissa tai esimiesvalmennuksissa. Kun vaan tietäis mitä seuraavaksi tapahtuu, niin vois sen mukaan koulutuksia valita.” (H13)*

*”Jos sä et tiedä mihin pestiin sä tulet, niin aiheuttaahan se hirveästi epävarmuutta. Varmaan käytännöt on kehittynyt vuosien varrella, mut siltikin kuulee tapauksista jolloin paluupositiosta ei ole varmuutta.” (H14)*

Kaksi haastateltavaa koki UM:n korvausten ja etuuksien olevan kohtuuttomia ja niihin pitäisi tehdä muutoksia. Asettautumiskorvaus, eli UM:n maksama tuki virkamiehelle Suomeen palatessaan, oltaisi koettu erittäin tarpeelliseksi, erityisesti perheelliselle henkilölle.

*”Asettautumiskorvaus pitää saada takaisin. Välivarastointiakaan ei korvata. UM maksoi ennen sun varastoinnit ulkomaanpostille lähtiessä, mut se on poistunut. Aattele kun lapsiperhe palaa takas Suomeen, kaikille lapsille pitää hommata talvikamat. Sulla on yhtäkkiä ihan mielettömät kulut. Noi on työstä johtuvia lisäkuluja, ne pitäisi korvata!” (H16)*

H16 kanssa käydyssä haastattelussa, muutaman muun haastattelun lisäksi, toivottiin UM:n hallinnollisen osaston laativan jonkinlaisen oppaan, jossa kerrottaisi kaikista paluun yhteyteen liittyvistä käytännön asioista, kuten KELA:n ja TE-keskuksen palveluista puolisoiden työllistymistä varten. UM:n perheasiamies on laatinut perhekäsikirjan, jossa on tietoa myös kotiinpaluusta. Työhön liittyviin asioihin, kuten UM:n sisäisten ohjelmistojen päivityksiin, toivottiin myös jonkinlaista infoa, sillä paljon on ehtinyt muuttua ministeriössä kolmen - seitsemän vuoden ulkomaanjakson aikana.

*”Paluumuuttajille pitäisi järjestää jonkinlainen infotilaisuus liittyen kaikkeen uuteen, mitä ministeriössä on tapahtunut viiden - seitsemän vuoden aikana. Se helpottaisi töiden aloittamista ja asettautumista.” (H4)*

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Diplomaattien kotiutumisen haasteet

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli UM:n virkamiesten kokemat kotiinpaluun haasteet. Lisäksi tarkastelin työnantajan, tässä tutkimuksessa UM:n roolia näiden haasteiden läpikäymisessä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Millaisia työhön ja yksityiseen elämään liittyviä haasteita UM:n virkamiehet kohtaavat ulkomaankomennukselta Suomeen palatessaan? Sekä, millä tavoin he toivoisivat UM:n tukevan paluumuuttoprosessin onnistumista ja millaisilla toimenpiteillä prosessia voitaisi edesauttaa?

Tutkimukseen osallistumiseen osoitti innokkuutta 20 henkilöä – joka on suhteellisen suuri joukko kokonaisotoksesta – ja tämä kertoo aiheen tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta. Virkamiesten keskuudessa vallitsee jonkinlaista tyytymättömyyttä kotiinpaluuseen liittyvään prosessiin ja seuraavaksi pohdinkin seikkoja, jotka ovat aiheuttaneet virkamiehille haasteita.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä olen käsitellyt luvuissa 4-4.4. Yleinen sopeutuminen Suomeen ulkomaanpostin jälkeen oli suurimmalle osalle virkamiehistä suhteellisen helppoa lähinnä sen vuoksi, että paluita on monta takana, joten he ovat olleet tietoisia siitä mitä odottaa. Muutama virkamies koki sopeutumisen Suomeen kuitenkin vaikeaksi, ja sen seurauksena uudelle ulkomaanpostille lähtö on heille pian edessä. Suurin osa virkamiehistä koki kotiinpaluun rankemmaksi kuitenkin perheelle ja puolisolle, erityisesti puolison työllistymisen vaikeuden vuoksi. Blackin ym (1992) mukaan on tavanomaista, että perheen sopeutuminen kotimaahan vaikuttaa myös tiiviisti repatriaatin yleiseen sopeutumiseen. Gregersen ja Stroh (1997) painottavat tutkimuksessaan, että erityisesti suomalaisten repatriaattien keskuudessa puolison sopeutumisella on merkittävä vaikutus – toisin kuin vaikka yhdysvaltalaisen repatriaattien keskuudessa.

Suurimpana kotiinpaluun haasteena virkamiehet ovat kokeneet ulkomaanpostin jälkeisen työtehtävän määrittämisen. Ministeriössä avautuvat paikat ilmoitetaan helmi-maaliskuun aikana, työtehtävien alkaessa saman vuoden elokuussa. Avoimia paikkoja on rajoitetusti ja kilpailu halutuimmista työtehtävistä on erittäin kova. Tämän seurauksena sijoitus uuteen työtehtävään on koettu jonkinlaisena arpapelinä ja usein tieto sijoituksesta saatetaan kokea pettymyksenä. Kukaan haastatteleistani virkamiehistä ei päässyt ensisijaiseen hakuvaihtoehtoonsa, kun kyseessä oli normaali hakuproseduuri. Ilmoitus sijoituksesta uuteen työtehtävään saattaa venyä hyvinkin pitkään, ja tieto uudesta työtehtävästä saattaa tulla vain muutamia kuukausia ennen työn aloittamista. Tämä seikka on aiheuttanut jonkin

verran turhautumista virkamiesten keskuudessa, sillä etukäteisvalmistautuminen uuteen työtehtävään ei tässä tapauksessa voi olla kovin kattava ja sen vuoksi työn aloitus on pestin alkuvaiheessa hidasta.

Yhtenä haasteena useat virkamiehet kokivat ulkomaanpostin vaikutuksen henkilökohtaiseen urakehitykseen. Työtehtävien merkitystä pitkällä tähtäimellä ei kaikissa haastatteluissa koettu erityisen positiiviseksi ja vallitsevana ajatuksena haastatteluista ilmeni, että suljetun urasysteemin vuoksi on sattumanvaraista mihin työtehtäviin jatkossa tulee sijoittumaan. Työkokemus tietynlaisista työtehtävistä koettiin auttavan virkamiehen urakehitystä kyseisellä urapolulla.

Virkamiehet ovat kokeneet haasteelliseksi myös urapolun suunnittelun toimimattomuuden. UM:n hallinnollisen osaston järjestämän urasuunnittelukeskustelun sekä esimiehen kanssa käydyn tavoite- ja kehityskeskustelun koettiin useissa haastatteluissa olevan hyödyttömiä virkamiehen urapolun kehityksen kannalta. Haastatteluissa ilmeni, ettei urasuunnittelukeskustelu ole millään tavoin sitova, vaan enemmänkin jutustelumielessä pohditaan yhdessä virkamiehen tavoitteita UM:n palveluksessa. Tästä nouseekin kysymys, että mikä funktio tarkalleen ottaen tällaisilla urasuunnittelukeskusteluilla oikeastaan edes on? Jos tuleviin työtehtäviin sijoittuminen on niin sanotusti arpapeliä, niin millaisella motiivilla virkamiehet sitten seuraavat työtehtävänsä aloittavat? Kaikki UM:n virkamiehet ovat kuitenkin hyvin tietoisia suljetusta urasysteemistä ja kovasta kilpailusta tehtävien suhteen, joten ennakoivalla asennoitumisella he voivat tähän vaikuttaa. Vastuu oman uransa kehityksestä on toki virkamiehellä itsellään, mutta urapolun suunnittelu on ensisijaisessa asemassa virkamiehen organisaatioon sitouttamisen kannalta. Urapolun suunnittelu pitäisi aloittaa jo ennen ulkomaanpostille lähtöä (Kattelus ym 2002, 94-95), jotta virkamiehen toiveet uransa suunnan kehityksestä tulisi ilmi jo hyvissä ajoin ja yllätyksiltä tulevien positioiden suhteen välttyttäisiin.

Merkittävänä kompastuskivenä useat virkamiehet ovat kokeneet uuteen työtehtävään liittyvän perehdytyksen tason. Siirrot UH:n sisällä ovat hyvin yleisiä, joten jatkuvaa perehdyttämistä talon sisällä pitäisi tapahtua. Työtehtävään kunnollinen perehdyttäminen on edellytys työssä pärjäämiselle ja alkusopeutumiselle. Useat virkamiehet kuitenkin kokivat pettymykseksi perehdytyksen tason, jonka vuoksi työn aloittaminen alkuun koettiin työlääksi, osittain täysin vieraiden työtehtävien vuoksi. Suurin osa haastateltavista oli sähköpostitse yhteyksissä edeltäjäänsä, mutta kommunikointi virtuaalisesti ei aina ole niin suoraviivaista. Samanaikaiset siirrot suurimassa osassa tapauksista johti siihen, ettei edeltäjää voitu henkilökohtaisesti tavata, mikä olisi varmasti auttanut uusien työtehtävien omaksumista. Esimiehellä on viime kädessä vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä.

## 5.2 Etukäteissuunnittelulla kohti onnistunutta paluusoapeutumista

Toista tutkimuskysymystä, millä tavoin virkamiehet toivoisivat UM:n tukevan paluumuutto-prosessin onnistumista ja millaisilla toimenpiteillä prosessia voitaisi edesauttaa, olen tarkastellut luvussa 4.5. Päällimmäisenä toiveena useat virkamiehet toivoivat UM:n kiinnittävän enemmän huomiota virkamiehen puolisoon sekä perheenjäseniin. Tutkimuksessa ilmeni, että virkamies harvemmin itse kokee suuria sopeutumisongelmia Suomeen palatessaan työn luonteen vuoksi, mutta tilanne on täysin eri puolisolle ja lapsille. He ovat joutuneet aloittamaan kaiken alusta, ja tämän vuoksi sopeutuminen saatetaan kokea haastavana. Tällä hetkellä UM:n henkilöstön kehittämisyksikkö järjestää virkamiehille paluuvalmennusta, jossa käsitellään yksilön paluuseen liittyviä haasteita. Koska haastatteluissa selkeästi ilmeni, että painopisteen tulisi keskittyä perheenjäseniin, olisi UM:n hyvä miettiä mahdollisuutta paluuvalmennukseen, joka olisi erityisesti kohdistettu virkamiehen perheenjäsenille. Valmennuksen ei välttämättä tarvitsisi olla minkäänlainen koulutustilaisuus tai muu vastaava, vaan myös vertaistuki ja keskustelumahdollisuus muiden samaa tilannetta käsittelevien henkilöiden kanssa voitaisiin kokea hyödylliseksi.

Suurin osa paluuvalmennukseen osallistuneista virkamiehistä koki tilaisuuden hyödylliseksi, mutta itselleni nousee kysymys valmennuksen asiapitoisuuden riittävydestä. Paluuvalmennus keskittyy pääosin yleisiin sopeutumiseen vaikuttaviin seikkoihin, mutta kuten haastatteluissa selkeästi tuli ilmi, on uuteen työtehtävään liittyvä siirtymisprosessi pettymys usealle virkamiehelle. Tämän vuoksi paluuvalmennuksessa voitaisiin painottaa enemmän myös työhön liittyviä seikkoja, jotta karkeasti sanottuna pettymyksen kohtaaminen ei olisi liian rankkaa. Rintala-Rasmuksen (2015) mukaan paluuvalmennus on yhtä tärkeää kuin lähtövalmennus. Kunnollisella paluuvalmennuksella varmistetaan virkamiehen sitouttaminen organisaatioon ja vältetään irtisanoutumisilta.

Kuten olen tutkimuksessa jo useamman kerran tuonut esiin, virkamiehet ovat hyvin tietoisia työtehtävän sijoittamiseen liittyvästä sattumanvaraisuudesta, mutta tulevaisuuden diplomaatti- ja hallintouralaisia varten tätä seikkaa pitäisi mielestäni tuoda selkeämmin esille. Tähän haasteeseen liittyy myös vahvasti tiedonjako UM:n ja virkamiehen välillä: uuteen työtehtävään sijoittamisesta pitäisi informoida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta virkamies pystyisi henkisesti valmistautumaan tuleviin työtehtäviinsä jo ulkomailla ollessaan. Tähän voisi liittää jonkinlaista etukäteisvalmennusta jo ulkomaanpostilla ollessa, kuten Black ym (1992) tutkimuksessaan painottavat, sillä yhteydenpitoa edeltäjään ei useissa haastattelussa pidetty riittävänä tulevan työtehtävän perehtymisen kannalta.



Useat virkamiehet ovat kokeneet urapolun suunnittelun olevan pettymys ja tähän UM:n pitäisi panostaa enemmän. Vaikka niin sanottu sattumanvarainen sijoittuminen työtehtäviin vallitseekin ministeriön sisällä, voisi UM:n hallinnollinen osasto selkeyttää virkamiesten urapolun suunnittelua ja siihen liittyviä keskusteluja. Urapolun suunnitteluun liittyvillä keskusteluilla virkamies sekä UM pyrkisivät yhteiseen tavoitteeseen (Ronthy-Österberg ym 2004, 94–98) – joka tietysti hyödyttäisi kumpaakin osapuolta.

UM:n järjestämät urasuunnittelukeskustelut eivät ole millään tavoin sitovia hallinnollisen osaston suhteen, mutta keskusteluiden funktiota pitäisi heidän puoleltaan selkeyttää enemmän. Kuten kirjallisuuskatsauksessakin on tullut esille, etukäteissuunnittelu ja urapolun suunnittelu ovat avaimia työntekijän sitouttamiseen organisaation. Selkeällä kommunikoinnilla voitaisi välttää pettymykset ja mahdolliset harhaluulot tulevien työtehtävien suhteen ja samalla virkamiestä voitaisiin näin motivoida enemmän.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitukset**

Oma kiinnostukseni ulkoasiainministeriöön sekä tehtäväkiertoihin vaikutti merkittävästi tämän opinnäytetyön aiheen valintaan. Ekspatriaatiosta on tehty paljon tutkimuksia, mutta suhteellisen vähän on kiinnitetty huomiota repatriaatioon, ja erityisesti paluuprosesseihin, jotka liittyvät julkisen sektorin virkamiehiin. Aiheesta ei toistaiseksi löytynyt kattavasti kvalitatiivista tutkimusta, ja suurin osa repatriaatioon liittyvästä tutkimuksesta on muutenkin anglosaksista. Tämän tutkimuksen haastattelutulokset pätevät ainoastaan UM:n virkamiehiin, joten tutkimustuloksia ei täten voida yleistää muihin julkisen sektorin organisaatioihin.

Tutkimuksen aloittamisen haasteena oli tutkimusaiheen rajaaminen. Vaikka tutkimukseni painottuikin ulkomaanpostin jälkeiseen aikaan, oleellista oli esitellä ulkomaankomennusprosessi kokonaisuudessaan. Tällöin riskinä tutkimukselle oli laajentua liikaa ja tämä vastaavasti saattoi johtaa siihen, että kaikkia prosessin osa-alueita tarkasteltiin liian pintapuolisesti. Toisaalta, tutkimukseni antoi hyvän kuvan UM:n sisäisestä rakenteesta ja siirtoperiaatteista kokonaisuudessaan.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä on hieman vaikea arvioida, sillä kaikki haastateltavat ovat tällä hetkellä palvelussuhteessa UM:ään. Kaikki haastateltavat tosin osallistuivat tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti ja tiedostaen vastausten pysyvän anonymieinä. Koen haastattelutilanteiden olleen hyvin avoimia ja virkamiesten etukäteisvalmistautuneisuus haastatteluihin näkyi, sillä sain heiltä kattavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tekstin sisäisellä johdonmukaisuudella sekä tarkalla ja yksityiskohtaisella vaiheraportoinnilla olen pyrkinyt luomaan tutkimuksesta mahdollisimman luotettavan.

Jo ennen haastattelujen aloittamista pohdin aineistoni laajuutta. Ajattelin kuudentoista henkilön haastattelun olevan tarpeeksi kattavan ja antavan riittävän monipuolisen ja holistisen kuvan kohdeorganisaatiosta. Aineisto kuitenkin osoittautui liian laajaksi, saturatiopisteen tulleen vastaan noin kahdeksannen haastattelun kohdalla. Kahdeksannen haastattelun jälkeen ei noussut enää esiin mitään uutta tai oleellista tietoa tutkimuskysymyksiäni ajatellen. Toisaalta, haastattelujen avulla sain erittäin kattavan kuvan virkamiesten kokemuksista UM:n palveluksen aikana ja tämän koin erittäin mielenkiintoiseksi kokonaisuudessaan. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli minulle erittäin hyvä kokemus kiireisestä aikataulusta huolimatta. Sain hyvän käsityksen UM:n toiminnasta ja omat urasuunnitelmanikin ovat tämän tutkimuksen myötä selkeytyneet.

#### **5.4 Jatkotutkimusaiheita**

Kuten edellisessä kappaleessa toin ilmi, suurin osa repatriaatioon liittyvästä tehdystä tutkimuksesta on hyvin pitkälti anglosaksista sekä se on pääasiassa keskittynyt monikansallisten yritysten ulkomaankomennusprosesseihin. Kirjallisuutta julkisen sektorin virkamiesten ulkomaankomennusprosesseista on hyvin vähän ja tutkimusta tästä aiheesta ei ole käytännössä tehty ollenkaan. Tähän asiaan pitäisi tulla muutos, sillä yhä suuremmissa määrin julkisen sektorin virkamiehiä lähetetään ulkomaanposteilta, eikä tämä ole enää niin sanotusti UM:n virkamiesten yksinoikeus. Nykyisin melkein kaikki ministeriöistä lähetetään virkamiehiä eri kansainvälisiin järjestöihin Suomen edustajiksi. Kuten olen jo tuonut tutkimuksessani ilmi, jokaisen virkamiehen paluukokemus on hyvin yksilöllinen, mutta samankaltaisia haasteita muidenkin ministeriöiden virkamiehet luultavasti kohtaavat Suomeen palatessaan.

Tutkimuksessani ilmeni, että virkamiehet kokivat suurimpana epäkohtana tulevan työtehtävän määrittämisen ja siihen liittyvän proseduurin. Jatkotutkimusta tästä aiheesta voisi tehdä, ja näin selvittää UM:n puolesta kuinka siirtoprosessia voisi selkeyttää tai johdonmukaistaa, ja millaisilla toimenpiteillä virkamiesten keskuudessa vallitsevaa epävarmuutta tulevan työtehtävän suhteen voisi häivyttää.

## Lähteet

- Adler, N. & Gundersen, A. 2008. International Dimensions of Organizational Behavior. Thomson South-Western. Mason.
- Adler, N. 2000. Coaching Global Executives: Women Succeeding in a World Beyond Here. Marshall Goldsmithin, Lawrence Lyonsin & Alyssa Freasin editoimassa Coaching for Leadership -teoksessa. S. 347-365. Jossey-Bass. San Francisco.
- Allen, D. & Alvarez, S. 1998. Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness. HR: Human Resource Planning. 21,4, s. 29-39.
- Barham, K. & Antal, A. 1994. Competences for the Pan-European Manager. P. Kirkbridgen editoimassa Human Resource Management in Europe -teoksessa. S.222-241. Routledge. London.
- Black, S. & Stephens, G. 1989. The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments. Journal of Management. 15, s. 529-44.
- Black, S. & Gregersen, H. & Mendenhall M. 1992. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. Journal of International Business Studies. 23,4, s. 737-760.
- Bossard, A.B. & Peterson, R.B. 2005. The repatriate experience as by American expatriates. Journal of World Business. 40,1, s. 9-28.
- Dickmann, M., Brewster, C. & Sparrow, P. 2008. International Human Resource Management: A European Perspective. Routledge. Oxon.
- Dickmann, M. & Harris, H. 2005. Developing career capital for global careers: the role of international assignments. Journal of World Business. 40, 4, s. 399-408.
- Dowling, P. & Welch, D. 2004. International Human Resource Management, 4. painos. Thomson. London.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Gomez-Meija, L. & Balkin, D. 1987. The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. Journal of Management Development. 6, 1:7, s. 7-17.
- Gregersen, H. & Sroh, L. 1997. Coming home to the Arctic cold: antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. Personnel Psychology. 50,3, s. 635-654.
- Gregersen, H. & Black, S. 1990. A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. Group and Organizational Studies. 15, 4, s.461-485.
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2015. Intranet. Ohje pitkien raporttien laatimiseen. Luettu: 12.2.2015.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Kattelus, R., Tammeaid, M., Jokinen, T(toim.). 2002. Uraopas - omasta urastaan kiinnostuneille. Jyväskylä. Gummerus

- Maude, B. 2011. Managing cross-cultural communication – Principles and Practice. Palgrave Macmillan. New York.
- McFarlin, D. & Sweeney, P. 2013. International organizational behavior: Transcending Borders and Cultures. Routledge. New York.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. 1982. Employee-organization linkages. Academic Press. New York.
- Pickard, J. 1999. Repatriation: Factors related to individuals – expectations of international assignments. Cranfield. Cranfield University Press.
- Peltonen, T. 1997. Facing rankings from the past: a tournament perspective on repatriate career mobility. International Human Resource Management. 8, 1, s. 107-123.
- Rintala-Rasmus, A. 2015. Kansainvälinen työ on yritykselle sijoitus – panostus ekspatriatin valintaan kannattaa. Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/kansainvalinen-tyo-yritykselle-sijoitus-panostus-ekspatriatin-valintaan-kannattaa>. Luettu: 15.4.2015.
- Reiche, B.S.; Harzing, A.W. (2014) International Assignments, in: Harzing, A.W.; Pinnington A. International Human Resource Management, 4th edition, London: Sage Publications.
- Ronthy-Österberg, M., Rosendahl, S. Kyrö, M (suom.) 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo. Tietosanoma.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 10.2.2015.
- Shaffer, M., Harrison, D. & Gilley, K. 1999. Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. Journal of international Business Studies. 30, s. 557-581.
- Silius, K. 2008. Tampereen teknillinen yliopisto. Teemoittelu ja tyypittely. Luettavissa: [http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Silius\\_teemoittelu-tyypittely\\_141108.pdf](http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Silius_teemoittelu-tyypittely_141108.pdf) . Luettu: 30.3.2015.
- Sinkkonen, R. 2008. Onnistu ulkomaankomennuksessa. WSOYpro. Helsinki.
- Suutari, V. & Brewster, C. 2003. Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. The International Journal of Human Resource Management. 14, 7, s. 1132-1151.
- Tilastokeskus. 2015. Virsta virtual statistics. Teemahaastattelu. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu: 30.3.2015.
- Ulkoasiainministeriö. 2012. Sisäinen raportti. Luettu: 30.3.2015.
- Ulkoasiainministeriö. 2013. Ministeriö. Luettavissa: <http://www.formin.fi/Public/default.aspx?nodeid=15163&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 12.2.2015.
- Ulkoasiainministeri. 2014a. Sisäinen raportti. Luettu: 10.2.2015.

Ulkoasiainministeriö. 2014b. Ura ulkoasiainhallinnossa. Luettavissa:  
<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=15193&contentlan=1&culture=fi-FI>. Lu-  
ettu: 13.2.2014.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastateltavan taustatiedot -lomake**

#### **Ulkomaankomennuksen haasteet UM:n virkamiehelle – haastateltavan taustatiedot**

**Nimi:**

**Ikä:**

**Hallinnollinen ura / Diplomaatti**

**Perhe:**

**Aikaisempien ulkomaanpostien lukumäärä:**

**Viimeisimmän ulkomaanpostin kohdemaata sekä postin kesto:**

**Ulkomaanpostia edeltänyt työtehtävä sekä työskentelymaa:**

**Ulkomaanpostille lähdön syyt:**

**Työtehtävät viimeisimmällä ulkomaanpostilla:**

**Ulkomaanpostin päättymisaika:**

**Osallistui paluvalmennukseen / ei osallistunut paluvalmennukseen**

## **Liite 2. Haastattelukysymykset**

### Ulkomaanposti

1. Kuinka valmistauduit ulkomaanpostille lähtöön?
2. Kuinka sinä (ja perheesi) sopeuduitte kohteeseen?
3. Kuinka usein vierailit kotimaassa ulkomaanpostin aikana?
4. Ketkä olivat tukihenkilöitäsi UM:ssä ulkomaanpostin aikana?
5. Kuinka tiiviisti olit yhteyksissä ministeriöön ulkomaanpostin aikana?
6. Millaista kotiinpaluuvalmennusta tai -orientointia sait ennen paluutasi?

### Kotimaahan paluu

7. Mikä on nykyinen työtehtäväsi?
8. Kuinka tämä työtehtävä määrittyi?
9. Kuinka sinut perehdytettiin uuteen työtehtävääsi?
10. Kuinka tyytyväinen olet uuteen työtehtävääsi?
11. Miten koet sopeutuneesi uuteen työympäristöön?
12. Millä tavoin urapolkuasi suunniteltiin kotimaahan palattua?
13. Kuinka olet yleisesti sopeutunut kotimaahan?

### Tulevaisuus

14. Kuinka koet ulkomaanpostin vaikuttavan urakehitykseesi?
15. Onko uudelle ulkomaanpostille lähtö sinulle ajankohtainen? Miksi / Miksi ei?

### Konkreettisia kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnolle

16. Mitä toivoisit UM:n tarjoavan paluumuuttoprosessisi onnistumiseksi?